



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MILLA MARTTILA
HENKILÖSTÖN SUHTAUTUMINEN PALVELULLISTUMISEEN
TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ

Diplomityö

Tarkastajat: Professori Miia Martin-
suo ja tutkijatohtori Sanna Nenonen
Tarkastajat ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen tiedekun-
taneuvoston kokouksessa 9. joulu-
kuuta 2015

TIIVISTELMÄ

MILLA MARTTILA: Henkilöstön suhtautuminen palvelullistumiseen teollisuus-yrityksissä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 94 sivua, 5 liitesivua

Tammikuu 2016

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastajat: Professori Miia Martinsuo ja tutkijatohtori Sanna Nenonen

Avainsanat: palvelullistuminen, strateginen muutos, muutosasenteet, organisatioidentiteetin muutos

Teollisuusyritykset ovat jo pitkään olleet kiinnostuneita palveluliiketoimintaan siirtymisestä, ja sen avulla mahdollisesti saavutettavista eduista. Useissa yrityksissä muutospyrkimykset ovat kuitenkin epäonnistuneet, ja palvelullistumiseen on yhdistetty useita haasteita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan palvelullistumista yksilön näkökulmasta ja pyrittiin havaitsemaan kahden haastattelukierroksen väliltä löytyviä eroja työntekijöiden suhtautumisesta palvelullistumiseen, vaikkei konkreettista muutosta palvelujen roolissa ollut tapahtunut. Tutkimuskysymyksiksi esitettiin: *Miten työntekijöiden suhtautuminen palvelullistumiseen eroaa kahden haastattelukierroksen välillä sekä minkälaisia palvelullistumista estäviä ja sitä edistäviä tekijöitä työntekijöiden suhtautumisen tarkastelu tuo esille, ja millä konkreettisilla keinoilla havaitut haasteet voidaan ylittää?*

Tutkimus oli luonteeltaan kartoittava, ja se toteutettiin tulkinnallisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin kahdessa kierroksessa suoritetuilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluja suoritettiin kolmessa teollisuusyrityksessä ensimmäisellä kierroksella 24 kappaletta ja toisella 21 kappaletta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja koodattiin. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, johon yhdistettiin piirteitä diskurssianalyysistä. Analyysissä esiin nousseet merkittävät teemat jäsenneltiin kirjallisuuden avulla loogiseksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksessa tuli esille, ettei palvelujen rooli kohdeyrityksissä ollut kasvanut merkittävästi haastattelukierrosten välillä, ja yritykset olivat edelleen toisella haastattelukierroksella hyvin tuotantopainotteisia. Tästä huolimatta työntekijöiden ajatusmaailma oli huomattavasti palvelukeskeisempi ja asiakasarvoa painottavampi. Työntekijät uskoivat yrityksillään olevan riittävästi kyvykkyyksiä palvelullistumisen toteuttamiseen, ja useat innokkaat työntekijät uskoivat palvelullistumisen tuovan yritykselleen etuja ja uusia mahdollisuuksia. Suhtautuminen palvelullistumista kohtaan olikin yleisesti hyvin myönteistä, avointa ja odottavaa. Useat haasteet olivat kuitenkin estäneet palvelujen kehittämistä, ja ne liittyivät erityisesti tekijöihin, joihin työntekijät eivät kokeneet voivansa itse vaikuttaa, kuten suunnitelmallisuuden puutteeseen, johdon tuen puutteeseen ja resurssipulaan. Tehtyjen havaintojen perusteella yrityksille ehdotettiin selkeän palvelustrategian määrittelyä, määrätietoista johtajuutta sekä työntekijöiden osallistamista toimintaan ja riittävien resurssien varaamista, mikäli palvelullistumista halutaan edistää.

ABSTRACT

MILLA MARTTILA: Employees' attitudes towards servitization of manufacturing
 Tampere University of Technology
 Master of Science Thesis, 94 pages, 5 Appendix pages
 January 2016
 Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management
 Major: Industrial Management
 Examiners: Professor Miia Martinsuo and Postdoctoral Researcher Sanna Ne-
 nonen

Keywords: servitization, strategic change, change attitudes, organizational identity change

Manufacturing companies have already for a while been interested in servitization and the benefits possibly provided by it. Change efforts have, however, failed in many companies and servitization has been combined with number of challenges. This research focused on servitization from individual's point of view, and the goal was to find differences in employees' attitudes toward servitization between two interview rounds, even though there were no concrete changes in the role of services. The research questions were defined as follows: *How do employees' attitudes towards servitization differ between the two interview rounds and which factors arise in the analysis that on one hand prevent and on the other hand contribute servitization and how the challenges could be exceeded in practice?*

The research was exploratory, and interpretative method was applied. The empirical data for the study was collected with semi-structured theme interviews in two rounds. Interviews were arranged in three industrial enterprises, first round including 24 interviews and the second round including 21 interviews. All of the interviews were audio-recorded, transcribed and coded. The data was analyzed using content analysis with some features of the discourse analysis. The main themes, which emerged in the analysis, were organized into a logical structure based on a wide literature review.

The results show that the role of services had not increased significantly between the two interview rounds, and yet in the second round the companies were very product-centric. Nevertheless the employees' attitudes were much more service oriented and customer value focused. Employees believed that their firm had enough capabilities to transfer to service business and services were believed to bring benefits and new possibilities. In general employees' attitudes toward servitization were positive, receptive and expectant. However, many challenges prevent the concrete service development, and most of them are related to issues that employees feel they cannot affect themselves, like the lack of systematic planning, the lack of management support and the lack of resources. Based on the observations it was proposed that companies should define a clear service strategy, have determined leadership, engage employees and allocate sufficient amount of resources, if servitization is expected to be contributed.

ALKUSANAT

Diplomityön kirjoittaminen oli pitkälti juuri sellainen projekti kuin kuvittelinkin: jatkuvaa tunteiden vuoristorataa turhautumisesta ja epävarmuudesta innostukseen ja onnistumisen kokemuksiin. Opin projektin aikana paljon uutta, ja lopulta työ valmistui ilman sen suurempaa stressiä.

Haluan kiittää diplomityöni ohjaajia ja tarkastajia Sanna Nenosta ja Miia Martinsuota saamastani tuesta ja palautteesta tämän projektin aikana. Lisäksi haluan kiittää ystäviäni ja veljiäni, joilta saamani apu ja vertaistuki ovat olleet korvaamattomia niin diplomityöprosessin kuin koko opintojenikin aikana. Teitte opiskeluaikastani kaikin puolin ikimuistoisen. Haluan myös kiittää työkavereitani teollisuustalouden laitoksella leppoisasta ja kannustavasta ilmapiiristä toimistolla.

Nyt opiskeluaikojeni viime hetkillä en usko oppineeni vielä kaikkea tarpeellista tulevaisuuttani varten, mutta uskon olevani valmis siirtymään työelämään ja jatkamaan oppimistani siellä. Opiskelu-elämän sekä Tampereen jättäminen tuntuvat haikeilta, mutta samalla odotan innokkaana työelämän ja pääkaupunkiseudun mukanaan tuomia uusia tuulia.

Tampereella 3.12.2015

Milla Marttila

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tutkimusongelma.....	2
1.3	Tutkimuksen kohde ja raja.....	3
1.4	Työn rakenne.....	3
2.	TEOREETTINEN TAUSTA	5
2.1	Siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa.....	5
2.1.1	Tuote-palvelutarjoomat	6
2.1.2	Palvelustrategian luonti.....	9
2.1.3	Palvelullistumisen haasteet	13
2.2	Strateginen muutos	14
2.2.1	Uuden strategian toteuttaminen	15
2.2.2	Organisaatioidentiteetti ja sen rooli strategisessa muutoksessa.....	20
2.2.3	Johtaminen strategisessa muutoksessa.....	23
2.2.4	Palvelullistuminen strategisena muutoksena	25
2.3	Asenteet muutosta kohtaan.....	26
2.3.1	Asenteiden muodostuminen.....	30
2.3.2	Asenteiden merkitys muutoksessa	34
2.4	Synteesi	36
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	39
3.1	Tutkimusstrategia	39
3.2	Tiedon keruu	39
3.3	Tiedon analysointi	41
4.	TULOKSET	44
4.1	Henkilöstön näkemys palveluista ja niiden roolista yrityksessä	44
4.2	Organisaatioidentiteetti	46
4.2.1	Organisaatioidentiteetin jakautuneisuus	47
4.2.2	Tahtotila	48
4.3	Muutosasenteet.....	50
4.3.1	Asenteet eri tehtävärooleissa.....	51
4.3.2	Sitoutuminen muutokseen.....	52
4.3.3	Strategian tunteminen ja hyväksyminen	54
4.4	Muutoksen johtaminen	55
4.5	Palvelujen kehittäminen ja palvelullistumisen haasteet	58
4.5.1	Palvelujen kehitys	58
4.5.2	Palveluliiketoimintaan siirtymisen haasteet.....	60
4.6	Vertaileva yhteenveto.....	61

5.	TULOSTEN TARKASTELU	64
5.1	Haastattelukierrosten välillä havaitut erot suhtautumisessa palvelullistumiseen	64
5.1.1	Palveluliiketoimintaan liittyvä ajatusmaailma	64
5.1.2	Muutosasenteet.....	67
5.1.3	Palvelullistumisen johtaminen sekä palvelujen kehittäminen	71
5.2	Palvelullistumisen esteet ja sitä edistäneet tekijät.....	72
5.2.1	Palvelullistumisen esteet ja ehdotukset niiden ylittämiseksi	72
5.2.2	Palvelullistumista edistäneet tekijät	76
6.	PÄÄTELMÄT	79
6.1	Akateeminen kontribuutio.....	80
6.2	Toimenpidesuosituksset.....	82
6.3	Työn rajoitteet	83
6.4	Jatkotutkimusaiheet	85
	LÄHTEET	87

LIITE A: ALKUHAASTATTELUIDEN HAASTATTELURUNKO

LIITE B: LOPPUHAASTATTELUIDEN YLEINEN HAASTATTELURUNKO

1. JOHDANTO

Tämä tutkimus on osa FutIS (Future Industrial Services) -tutkimusohjelmaa ja siihen kuuluvaa palveluliiketoiminnan kyvykkyudet projektia. Tutkimusprojektin tarkoitus on selvittää palveluliiketoiminnan edellyttämiä kyvykkyyskäsitteitä erityisesti palveluliiketoimintaan siirtymisen alkuvaiheessa. Tässä luvussa on lyhyesti esitelty tämän tutkimuksen taustaa ja motivaatiota sen tekoon. Lisäksi esitellään tutkimusongelma, työhön sisältyvät rajoitteet sekä työn rakenne.

1.1 Työn tausta

Kirjallisuudessa on jo pitkään havaittu selkeitä merkkejä teollisuusyritysten halusta siirtyä kohti palveluliiketoimintaa, jotta yritykset voisivat vastata asiakkaiden yhä monipuolisempiin tarpeisiin sekä säilyttääkseen kilpailukykyä alhaisempien kustannustasojen maista nousevaan kilpailuun nähden (Baines et al. 2008; Oliva & Kallenberg 2003; Lightfoot et al. 2013). Lisäksi perinteinen metalliala on viime vuosina muuttunut entistä epävakammaksi muun muassa talouden lama-ajoista johtuen, jolloin palveluliiketoiminnan on nähty tarjoavan yrityksille mahdollisuuden vakaampiin tuloihin, joihin talouden syklit eivät vaikuta yhtä merkittävästi kuin perinteisiin tuotteisiin (Oliva & Kallenberg 2003). Palvelujen lisäämisen perinteisten tuotteiden rinnalle sekä strategisen muutoksen kohti palveluliiketoimintaa onkin nähty tulleen muotiin teollisuusyritysten keskuudessa (Benedettini et al. 2015).

Monien yritysten ongelmana on kuitenkin ollut, miten kehittää tuotteita ja palveluja samanaikaisesti (Kindström 2010), ja siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa ei ole aina onnistunut odotusten mukaisesti. Onnistuneen palveluliiketoimintastrategian onkin todettu vaativan muun muassa uusia ohjausperiaatteita, rakenteita sekä prosesseja palvelujen tuottamiseksi ja niiden tukitoiminnoiksi (Oliva & Kallenberg 2003; Baines et al. 2009) sekä tuotekehitystä enemmän ”pehmeitä” resursseja kuten henkilöstöresursseja (Kindström 2010).

Strateginen muutos ei kuitenkaan onnistu vain toteuttamalla uusia rakenteita ja prosesseja vaan se vaatii koko organisaation mukana oloa ja yhteisiä arvoja ja näkemyksiä niin organisaation nykytilasta kuin tulevaisuudestakin (Ericson 2011). Toimintaympäristön muutoksessa on mahdollista, että myös organisaation identiteettiä sekä yksilöiden ammatti-identiteettiä on uudistettava (Clark et al. 2010). Identiteetin muutos on haastavaa, ja on tärkeää, että muutosprosessi ymmärretään. Identiteetti on perusta menestyksen säilyttämiseksi suurienkin muutosten keskellä (Santalainen & Baliga 2015, s. 149).

Teollisuusyritysten siirtymistä kohti palveluliiketoimintaa on tutkittu viime vuosina paljon, ja etenkin palvelustrategian mahdollisiin hyötyihin ja siihen siirtymiseen liittyviin haasteisiin on kiinnitetty kirjallisuudessa paljon huomiota (Benedettini et al. 2015). Useassa tutkimuksessa on havaittu, ettei palvelullistuminen ole kuitenkaan onnistunut odotetulla tavalla ja yrityksen kokonaistulos on jopa saattanut heikentyä epäonnistuneiden muutosyritysten keskellä. Vaikka ajatus palvelullistumisesta on ollut esillä jo pitkään, on ymmärrys aiheesta vielä vajavaista (Gebauer et al. 2012). Tehdyt tutkimukset painottavat myös usein, mitä yrityksissä pitäisi tehdä palvelullistumisen onnistumiseksi, eikä niinkään sitä mitä yrityksissä tehdään (Luoto & Kohtamäki 2014). Asteittaisen muutoksen vaikutuksia organisaation sisällä muun muassa organisaatioidentiteettiin ja yritysten työntekijöiden suhtautumista palveluihin strategisen muutoksen alkuvaiheessa ei ole tutkittu merkittävästi. Tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä kyseiseen tutkimusvajaceeseen liittyen.

1.2 Tutkimusongelma

Vaikka palvelullistumista käsittelevää kirjallisuutta on siis paljon, se käsittelee aihetta pitkälti organisaatiotasolla ja tarjoaa yleisiä ohjeita palvelullistumisen toteuttamiseen. Palvelullistumista ei olekaan tutkittu merkittävästi yksilön näkökulmasta, eikä yksilöiden suhtautumisesta palvelullistumisen aiheuttamaan muutostilanteeseen ole tietämystä. Täten tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä organisaation jäsenten suhtautumisesta palvelullistumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten teollisuusyritysten henkilöstön suhtautuminen palveluliiketoimintaan ja palveluihin eroaa kahden haastattelukierroksen välillä strategisen muutoksen alkuvaiheessa. Itse palvelujen rooli ei ole kasvanut kohdeyrityksissä odotetulla tavalla, jonka vuoksi on tarkoitus selvittää, onko teollisuusyritysten trendi siirtyä kohti palveluliiketoimintaa kuitenkin vaikuttanut jollain tavalla organisaatioidentiteettiin sekä henkilöstön suhtautumiseen palveluja kohtaan ja minkälaisia palvelullistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä suhtautumisen tarkastelu tuo esille.

Tutkimuksen päätavoite voidaan asettaa seuraavien tutkimuskysymyksien muotoon:

- *Miten työntekijöiden suhtautuminen palvelullistumiseen eroaa kahden haastattelukierroksen välillä?*
- *Minkälaisia palvelullistumista estäviä ja sitä edistäviä tekijöitä työntekijöiden suhtautumisen tarkastelu tuo esille, ja millä konkreettisilla keinoilla havaitut haasteet voidaan ylittää?*

Työn tavoitteena on tuottaa ymmärrystä teollisuusyritysten työntekijöiden suhtautumisesta ja kiinnostuksesta palveluliiketoimintaan siirtymistä kohtaan haastattelujen ajankohtina sekä antaa käsitystä niiden mahdollisesta kehityksestä. Lisäksi pyritään löytämään palvelullistumista estäviä tekijöitä, joiden ylittämiseksi pyritään löytämään konkreettisia ratkaisuehdotuksia. Haasteiden ohella on tavoitteena löytää palvelullistumista edistäviä tekijöitä. Havaittuja löydöksiä peilataan aiheesta olemassa olevaan

kirjallisuuteen, ja aiempaa kirjallisuutta yhdistelemällä pyritään havaitsemaan mahdollisia yllättäviä yhtäläisyyksiä tai poikkeavuuksia kohdeyrityksiin.

1.3 Tutkimuksen kohde ja rajaus

Tutkimus suoritetaan osana FutIS ”Future Industrial Services” -tutkimusohjelmaa ja siihen sisältyvää palveluliiketoiminnan kyvykkyudet -projektia. Ohjelma tähtää siihen, että palveluliiketoiminnasta tulee merkittävä menestystekijä suomalaisessa metalli- ja konepajateollisuudessa. Tutkimus etsii uuden liiketoiminnan mahdollisuuksia tutkimalla asiakkaiden tulevaisuuden prosesseja ja toimintaympäristöä. Lisäksi se kehittää menetelmiä ja käytäntöjä palveluliiketoiminnan muutoksen edistämiseksi. Itse projektin tarkoituksena on selvittää teollisuusyritysten mahdollisuuksia ja valmiutta siirtyä palveluliiketoimintaan ja seurata muutoksen etenemistä.

Tutkimukseen osallistui kolme Suomessa teollisuusosalalla toimivaa yritystä, joille oli yhteistä kiinnostus siirtyä kohti palveluliiketoimintaa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä yritysten välillä vallitseviin eroavaisuuksiin, vaan pääajatus on tutkia haastattelukierrosten välillä ilmeneviä eroja sekä mahdollisesti työntekijöiden roolien kautta löytyviä yhtäläisyyksiä tai eroja. On kiinnostavaa, onko esimerkiksi myynnin ja tuotannon työntekijöiden suhtautumisen välillä eroja, jotka korostuisivat oman tehtäväroolin kautta.

Tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisiin tekijöihin ja työntekijöiden suhtautumiseen palveluja kohtaan. Työntekijöiden suhtautumista käsitellään heidän omien kokemustensa pohjalta, jolloin näkemykset ovat firmatason sijaan yksilöllisiä. Vaikka palveluliiketoiminnassa koko toimitusketju on merkittävässä roolissa, keskitytään tässä tutkimuksessa organisaation sisäisiin tekijöihin yksilön näkökulmasta, eikä ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden ja toimittajien näkemyksiä ole huomioitu.

Monet tutkimukset ovat painottaneet myös ulkoisten tekijöiden kuten toimialan muutoksien sekä vaikean taloustilanteen vaikutuksia palvelullistumiseen. Tässä työssä kuitenkin ympäristön olosuhteet jätetään pitkälti huomiotta. Ainoastaan tutkimuksen piiriin kuuluvan yksilön korostaessa ulkoista olosuhdetta erikseen se otetaan esille laajemman kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

1.4 Työn rakenne

Työ koostuu kuudesta osasta. Johdannon jälkeinen toinen luku koostuu työn teoriaosuudesta, joka toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Teoria on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen alaluku käsittelee teollisuusyritysten siirtymistä palveluliiketoimintaan. Toisessa luvussa käsitellään strategista muutosta sekä siihen liittyviä organisaatioidentiteetin muutosta ja muutoksen johtamista. Kolmas alaluku taas esittelee muutokseen liittyviä

asenteita. Lopuksi esitellyt teoriat kootaan yhteen, ja niistä muodostetaan tässä tutkimuksessa käytetty viitekehys, johon empiirisiä tuloksia peilataan.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimusstrategiaa, -otetta sekä -menetelmää ja niiden valintaperusteita. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tiedon keruuseen ja analysointiin liittyvät yksityiskohtaiset menettelytavat. Lisäksi esitellään hyvin lyhyesti taustatietoja tutkimuksen kohteina olleista yrityksistä.

Neljäs luku koostuu työn empiirisistä tuloksista. Empiiriset tulokset on jaoteltu osiin haastatteluissa ilmenneiden teemojen perusteella, jotka ovat kirjallisuuden avulla järjestetty loogiseksi kokonaisuudeksi. Luvun lopussa löydetyistä tuloksista tehdään vielä yhteenveto. Viidennessä luvussa löydettyjä tuloksia arvioidaan ja peilataan aiempaan kirjallisuuteen aiheesta. Viimeisessä kuudennessa luvussa kuvataan tärkeimmät tuloksista tehdyt päätelmät. Lisäksi pohditaan tutkimuksen tulosten akateemista kontribuutiota sekä annetaan toimenpidesuosituksia. Lopuksi pohditaan tutkimusta vielä kriittisesti sekä esitellään potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

2. TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, ja luku pyrkii tarjoamaan taustatiedot tutkimuksen empiiriseen osaan. Ensimmäisessä alaluvussa on esitelty teollisuusyritysten siirtymistä kohti palveluliiketoimintaa eli palvelullistumista. Seuraavaksi on esitelty yleisesti strategista muutosta sekä uuden strategian toteuttamista, ja erityisesti siihen liittyvää organisaatioidentiteetin muutosta sekä muutosjohtamista. Kolmannessa osassa käydään läpi muutosasenteita. Viimeisessä alaluvussa edellä mainituista aiheista tehdään vielä tämän työn kannalta oleellinen synteesi.

2.1 Siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa

Siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa eli palvelullistuminen (servitization) tai tuote-palvelu -muutos voidaan määritellä organisaation kyvykkyyksien ja prosessien innovaationa siirtyä perinteisten tuotteiden myynnistä kohti käyttöarvoa tuottavien yhdistettyjen tuote-palvelusysteemien myyntiin (Baines et al. 2009). Palvelullistumisen -käsite tunnistettiin jo 80-luvulla (Vandermerwe & Rada 1988), jonka jälkeen määritelmää on tarkennettu ja aiheutta tutkittu erilaisista näkökulmista (Baines et al. 2009). Palvelullistumista on muun muassa pidetty teollisuusyritysten kehitystrendinä sekä asteittaisena prosessina, jossa yrityksen tarjoaman päivittämiseksi on sovellettu toimialakohtaisia ajureita. Lisäksi palvelullistuminen voidaan nähdä innovatiivisten teollisuusyritysten suunniteltuna strategiana, jossa yritys hyödyntää resurssejaan ja kykyjään uudella liiketoiminnan alueella. (Lightfoot et al. 2003; Viitamo 2013) Tämän päivän teollisuusmaailmassa palvelujen tuottamisen voidaankin katsoa olevan muodissa (Benedettini et al. 2015).

Palveluliiketoimintaan siirtyminen on toimialoilla muuttuneiden kilpailuvalttien myötä tullut ajankohtaiseksi yhä useammalle yritykselle. Tuotekilpailu aiheuttaa yrityksille jatkuvaa painetta, asiakkailla on yhä monipuolisempia tarpeita ja vaatimuksia (Baines et al. 2008) ja liiketoiminnan tuloksen olisi jatkuvasti kasvettava (Gebauer et al. 2012). Metallialalla palveluliiketoimintaan siirtymistä on erityisesti aiheuttanut tuotemarkkinoiden kypsyys (Viitamo 2013), joka on vaatinut yrityksiltä uusia liiketoimintamalleja. Kirjallisuudesta löytyy kolme tekijää, jotka ohjaavat yrityksiä palvelullistumiseen: taloudelliset, strategiset sekä markkinoinnilliset tekijät (Mathieu 2001; Baines et al. 2009).

Taloudellisesti palveluliiketoiminta voi tuoda yritykselle merkittäviä lisätuloja tuotteiden koko pitkältä elinkaarelta myynninjälkeisinä palveluina (Cohen et al. 2006). Palveluista saatavien katteiden nähdään olevan suurempia ja tulojen vakaampia perinteisiin tuotteisiin verrattuna, sillä talouden syklit eivät vaikuta niihin samoin kuten tuotteisiin

(Oliva & Kallenberg 2003; Brax 2005; Finne et al. 2013). Lisäksi palvelujen avulla on mahdollisuus kasvaa kypsillä markkinoilla (Slack 2005). Palvelut vaativat myös vähemmän investointeja kuin fyysiset tuotteet, ja täten myynnin kasvattaminen palveluilla pitäisi olla merkittävästi halvempaa kuin uusien asiakkaiden löytäminen olemassa olevien tuotteiden myynnin kasvattamiseksi (Cohen et al. 2006; Finne et al. 2013).

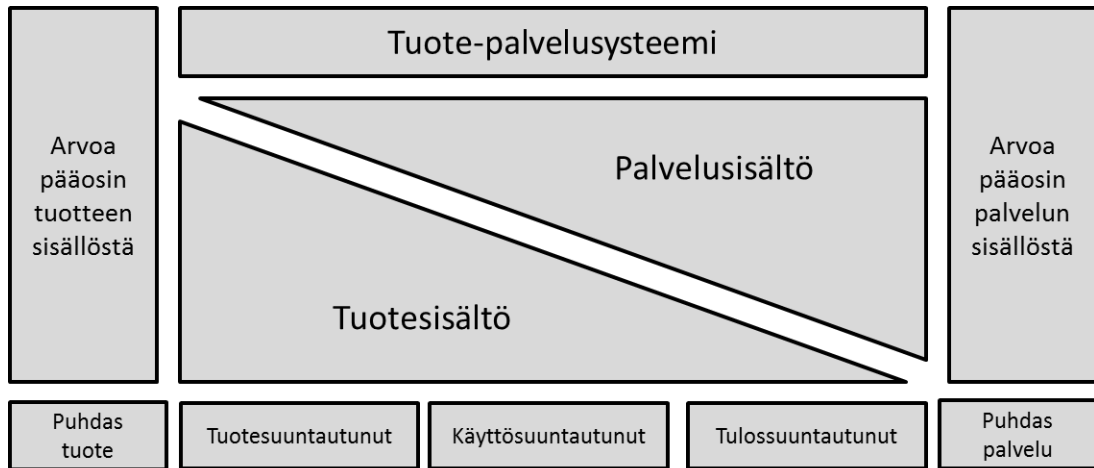
Strategiset hyödyt keskittyvät pääosin kilpailuedun saavuttamiseen. Tuote-palvelutarjooma voi tarjota mahdollisuuden erilaistua kilpailijoista sekä kestävää kilpailuetua alhaisen kustannustason maista nousevaan kilpailuun nähden (Gebauer & Fleisch 2007; Baines et al. 2009; Lightfoot et al. 2013; Viitamo 2013). Kestävä kilpailuetu tuotteisiin nähden syntyy palvelujen työvoimariippuvaisuuden sekä vähemmän näkyvyyden seurauksena, jolloin niitä on tuotteita vaikeampi kopioida (Martinez et al. 2010; Oliva & Kallenberg 2003).

Näiden lisäksi palvelut voivat tarjota markkinoinnillisia etuja, joka tarkoittaa yleisesti palvelujen avustamaa tuotemyynnin kasvua (Brax 2005; Gebauer & Fleisch 2007; Finne et al. 2013). Palvelut edesauttavat monesti ostopäätöstä (Gebauer & Fleisch 2007), ja niitä tarjotaan usein asiakassuhteiden rakentamiseksi ja pidentämiseksi (Brax 2005; Finne et al. 2013). Lisäksi tarjoamalla palveluja yritykset voivat saada tärkeää tietoa asiakkaiden tarpeista, joka edelleen auttaa räätälöityjen tarjoomien kehittämisessä (Baines et al. 2009).

2.1.1 Tuote-palvelutarjoomat

Teollisuusyritykset ovat laajentaneet kokonaistarjoomaansa lisäämällä siihen palveluja ja integroitua tuote-palvelusysteemejä. Jotkut tutkijat ovatkin tulkinneet palvelullistumisen teollisuusyritysten fokuksen muutoksena jakelijoihin kohti loppukäyttäjää. Kirjallisuudessa on kaksi pääoletusta palvelullistumisprosessista: siirtyminen tuote-palvelujatkumolla pois alkuperäisestä asemasta tai aseman kattavuuden laajentaminen jatkumolla. (Slack 2005; Finne et al. 2013) On todennäköistä, että palvelullistumisen vaiheella jatkumon eri kohdissa on vaikutuksia sen toteutuksen luonteeseen (Slack 2005).

Kirjallisuudessa tuote-palvelusysteemit on jaoteltu kuvan 2.1 havainnollistamalle jatkumolle, jossa toisessa päässä on puhdas tuote ja toisessa päässä puhdas palvelu. Niiden väliin jatkumolle sijoittuvat tuotesuuntautunut, käyttösuuntautunut sekä tulossuuntautunut tuote-palvelusysteemi. Mitä edemmäs jatkumolla kuljetaan kohti puhdasta palvelua, sitä enemmän systeemin arvo muodostuu palvelun sisällöstä tuotteen sisällön sijaan. (Tukker 2004) Mallia ei kuitenkaan pidetä täysin tyydyttävänä, sillä se keskittyy systeemien ominaisuuksiin ja esimerkkeihin luontaisten arvojen sijaan (Baines et al. 2009).

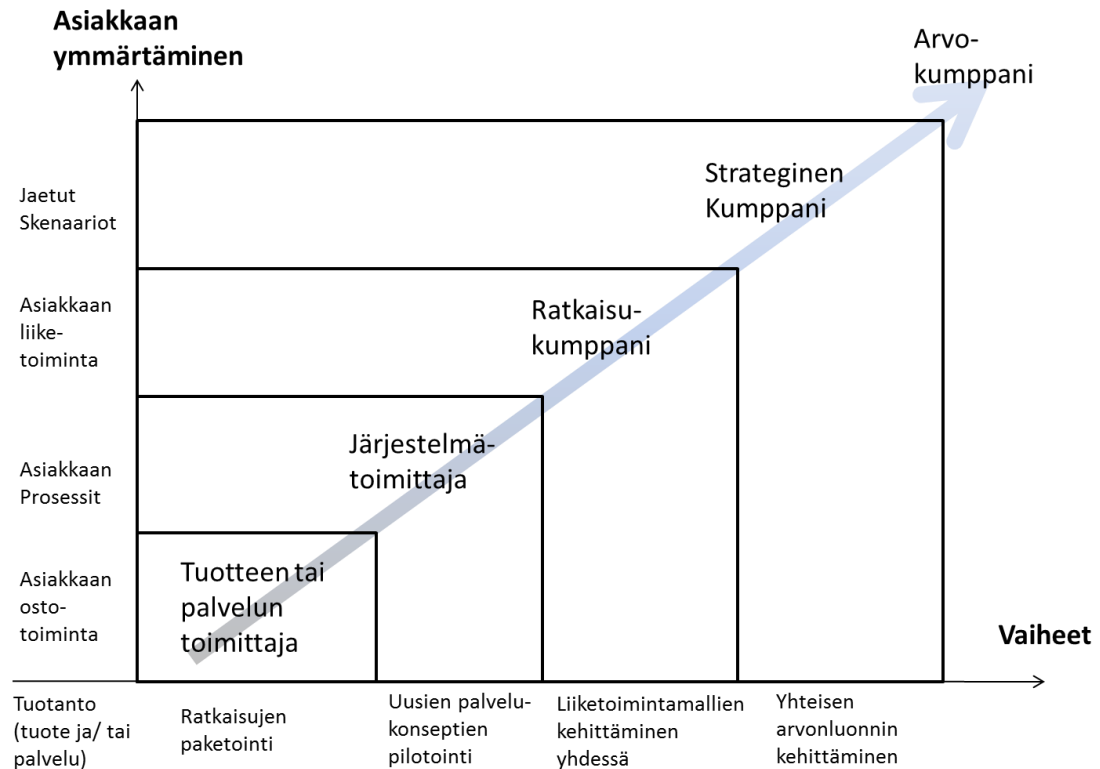


Kuva 2.1. Tuote-palvelusysteemien jaottelu (mukailtu Tukker 2004).

Tuote-palvelutarjooman aineettomuus ja joustavuus mahdollistavat tarjoamaan räätälöinnin asiakkaan tarpeiden mukaisesti paremmin kuin perinteisten tuotteiden tapauksessa. Täten tuote-palvelusysteemit voivat hyödyntää sekä palveluille ominaista tehokkuutta ja räätälöintiä (korkea asiakasarvo ja yksikkökustannus) sekä perinteisille tuotteille ominaista mittakaavaetua ja standardointia (alhaiset yksikkökustannukset) eri suhteissa. (Viitamo 2013) Palvelujen ei ole tarkoitus korvata tuotteita vaan ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä (Neely et al. 2011).

Teollisuusyritysten palvelullistuksessa heidän oletetaan tarjoavan ratkaisuja, jotka tukevat tai täydentävät heidän tuotteitaan. Palvelustrategia tuottaakin parhaiten arvoa, kun palvelutarjoama liittyy yrityksen ydintuotteeseen ja kun yrityksellä on riittävästi resursseja käytössään. Palvelumalliin siirtyäkseen yrityksen on siirryttävä tuotokeskeisestä näkemyksestä kohti palvelukeskeisempää näkemystä. Tuotteisiin verrattuna palvelut tekevät yrityksen tarjoomasta aineettomamman, tietointensiivisemmän sekä yhteistuotantoa ja suoria myynkontakteja vaativan. Palvelujen avulla yrityksen kokonaistarjoomasta on mahdollista tehdä uniikki, vaikeasti kopioitava sekä asiakkaalle arvokas, jotka yhdessä mahdollistavat yritykselle vakaampaa tulosta. (Fang et al. 2008)

Korhonen et al. (2011) ovat luoneet mallin yrityksen siirtymästä tuotteen tai palvelun tuottajasta arvokumppaniksi, joka on esitetty kuvassa 2.2. Vaikka malli antaa mielikuvan, että on aina parempi olla ylemmällä portaalla kuin alemmalla ja kaikkien yritysten olisi siirryttävä kohti arvokumppanuutta, ei asia todellisuudessa ole näin. Mallin vaiheet ovat erilaisia rooleja, joiden sopivuuteen vaikuttavat yrityksen kyvykkyudet, asiakaskunta sekä muutostarve ja kilpailutilanne. Muutoksen toteuttamiseksi organisaation on käytävä läpi oppimisprosessi ja erilaiset mallin esittämät vaiheet. Palvelujentarjoajana yritykset joutuvat miettimään uudelleen asemaansa arvoketjussa, pohtimaan liiketoimintamalliansa sekä ansaintalogiikkaansa ja tehtävä niissä todennäköisesti uudistuksia. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin vain mallin alkuvaiheita, sillä ne ovat oleellisissa roolissa tämän tutkimuksen kannalta.



Kuva 2.2. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi (Korhonen et al. 2011, s. 54).

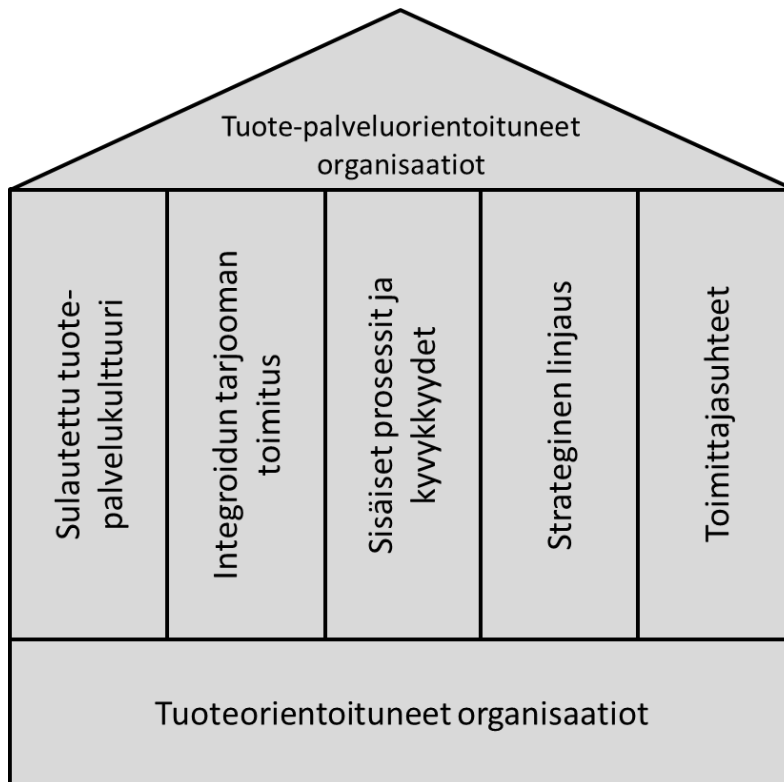
Kuvan 2.2 vaaka-akselilla olevista vaihteista ensimmäisessä eli ratkaisujen paketoinnissa yrityksen tavoitteena on selvittää palveluliiketoiminnan potentiaali ja siirtyä tuotteen toimittajasta järjestelmätoimittajaksi. Lähtötilanteessa yritys saattaa esimerkiksi tarjota asiakkailleen pieniä palveluja tuotteidensa rinnalla tuomaan lisäarvoa pyytämättä niistä kuitenkaan hintaa. Haasteita vaiheessa aiheuttavat asiakkaan ostoprosessin ja yleisen liiketoiminnan ymmärtäminen sekä organisaation sisäinen keskustelu tuotteiden ja palvelujen myynnin eroista. Johdon on välitettävä yrityksessä uutta tahtotilaa sekä organisaation sitoutumista muutokseen. Organisaatiossa on usein tässä vaiheessa epätietoisuutta, esimerkiksi minkälaisia kyvykkyyksiä uusi liiketoiminta vaatii. Erityisesti myyjät tarvitsevatkin tukea sekä koulutusta palvelujen myynnin erotessa merkittävästi perinteisten tuotteiden myynnistä. (Korhonen et al. 2011, s. 57-58)

Seuraavassa vaiheessa, uusien palvelukonseptien pilotoinnissa, on tavoitteena siirtyä järjestelmätoimittajasta asiakkaan ratkaisukumppaniksi. Vaiheessa on olennaista syvempi ja laaja-alaisempi ymmärrys asiakkaan prosesseista ja liiketoiminnasta, jotka auttavat kehittämään uusia tapoja osallistua arvon tuottamiseen. Organisaation sisällä on panostettava yhteiseen ymmärrykseen strategiasta sekä asiakasrajapinnassa työskentelevien osallistamiseen. Lisäksi voidaan tarvita uusia tietojärjestelmiä ja prosesseja uudelleen tiedon keräämiseen ja jakamiseen. Kolmannessa vaiheessa eli liiketoimintamallien yhdessä kehittämisessä on tavoitteena roolin laajentaminen asiakkaan arvoketjussa. Haasteena ovat asiakkaan liiketoimintaprosessien ja koko arvoketjun ymmärtäminen sekä tasapainon löytäminen asiakkaan kuuntelemisen ja oman konseptikehityksen välil-

le. Viimeisessä vaiheessa, yhteisen arvonluonnin kehittämisessä, yleisestä yhteistyöstä halutaan siirtyä syvempään yhteiskehittämiseen ja tavoitellaan arvokumppanuutta. Tämä vaihe vaatii molemmilta osapuolilta jo paljon resursseja sekä vahvaa keskinäistä luottamusta. (Korhonen et al. 2011, s. 58-64)

2.1.2 Palvelustrategian luonti

Asiakasarvon ymmärtämisen ja verkostosuhteiden kehityksen lisäksi palvelullistuminen vaatii usein paljon muutoksia myös organisaation sisällä. Palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatii muun muassa uusia perinteisestä valmistusliiketoiminnasta poikkeavia ohjausperiaatteita, rakenteita ja prosesseja palvelujen tuottamiseksi ja niiden tukitoiminnoiksi (Oliva & Kallenberg 2003; Fang et al. 2008; Baines et al. 2009). Oleellista on oikeanlaisten organisaatiokyvykkyyksien ja -kulttuurin luominen (Neely et al. 2011). Martinez et al.:n (2010) mukaan palvelullistuminen vaatii yritykseltä kuvan 2.3 mukaisesti kulttuurin muutosta, integroidun tuote-palvelutarjooman toimitusta, sisäisiä prosesseja ja kyvykkyyksiä, yhtenäistä strategiaa sekä suhdemarkkinointia. Jo pienetkin muutokset kohti palvelustrategiaa vaikuttavat lähes kaikkiin organisaation toimintoihin tuotannosta innovaatiotoimintoihin sekä toimitusverkoston toimijoihin (Vendrell-Herrero et al. 2014). Muutos kohti palveluliiketoimintaa voi tapahtua niin nopeasti kuin hitaastikin (Viitamo 2013), mutta joka tapauksessa se vaatii monenlaisia muutoksia liiketoimintaan sekä resursseja (Brady et al. 2005; Kindström 2010; Viitamo 2013). Tämän vuoksi Salonen (2011) ehdottaakin, että muutos kannattaa aloittaa yrityksen ollessa vahvassa asemassa, jotta yrityksellä on mahdollisuus tukea strategista muutosta, ja se kannattaa toteuttaa suunnitellusti reaktiivisuuden sijaan. Hänen mukaansa ratkaisukeisyys pikemminkin täydentää tuoteosaamista kuin kompensoi heikkouksia.



Kuva 2.3. Tuoteorientoituneesta organisaatiosta tuote-palveluorientoituneeksi organisaatioksi (mukailtu Martinez et al. 2010).

Ensinnäkin palvelullistumisen vaatimat uudet resurssit ja kyvykkyydet voidaan hankkia markkinoilta tai ne voidaan luoda sisäisesti oppimisen ja kokemusten kautta. Tämä mahdollistaa yrityksen resurssien tarvittavan uudelleen määrittämisen ja muutoksen. (Viitamo 2013) Siirtyessään kohti palveluliiketoimintaa yritysten on lisäksi mietittävä säilyttääkö vai hylätäkö niiden perinteiset vahvuudet ja kyvykkyydet muutoksen aikana. Menestys riippuu kyvyistä olla yrittäjähenkkinen, kokeileva sekä avoin. Muutoksen toteuttamiseksi yritysten on mahdollistettava oppiminen, muutos sekä rakenteiden jatkuva uudistus toimittaessaan samalla ratkaisuja asiakkaidensa tarpeisiin. (Brady et al. 2005) Usein tarjoaman laajentaminen on pitkälti kiinni nykyisten resurssien tehokkaammista käyttömahdollisuuksista. Kokemus ja oppiminen mahdollistavat uuden objektiivisen tiedon hyödyntämisen, ja samalla uusien palvelumahdollisuuksien löytämisen. Nämä palvelu- ja liiketoimintamahdollisuudet jäävät käyttämättä, mikäli yritys epäonnistuu laajentamaan toimintaansa. Resurssit ja kyvykkyydet ovatkin tärkeitä ajureita organisaatioiden palvelullistumisessa (Viitamo 2013).

Palvelustrategian toteuttaminen vaatii markkinaorientoitunutta palvelujen kehitysprosessia. Selkeä palvelujen kehitysprosessi sekä laaja tietämys markkinoiden tilasta sekä asiakkaiden tarpeista vaikuttavat positiivisesti palveluliiketoimintaan (Kindström 2010), sillä ne ovat edellytykset uusien menestyskekkäiden palvelujen luontiin. Palvelujen kehitysprosessi pitäisi myös määritellä askeleittain systemaattisesta asiakastarpeiden tunnistuksesta palvelun lanseeraukseen asti (Gebauer et al. 2005). Lisäksi prosessin mitta-

risto on asetettava uudelleen, sillä tuotantoon perustuvat mittarit eivät enää sovi palvelustrategian mittaamiseen (Martinez et al. 2010).

Kindström (2010) ehdottaa, että yritysten olisi visualisoitava aineettoman palvelutarjoomansa arvo sekä kehitettävä asiakkaiden tarpeisiin mukautuva palveluportfolio. Gebauer et al. (2005) kannustaakin artikkelissaan aloittamaan palvelutarjooman kehittämisen tuotteisiin kytketyillä palveluilla kuten tarjoamalla ylläpitoa tai varaosia, josta tarjoomaa voidaan edelleen kehittää asiakastukipalveluihin. Onnistuessaan tarjoamaan hyviä tuotteisiin kytkettyjä palveluja yritys voi saavuttaa asiakkaiden luottamusta ja samalla parantaa asiakkaiden kiinnostusta tukipalveluja kohtaan. Tukipalvelujen avulla taas on mahdollista tehdä yhä syvempää yhteistyötä asiakkaiden kanssa (Mathieu 2001). Palvelullistuvien yritysten onkin siirryttävä arvoketjussa vähitellen kohti loppukäyttäjiä (Turunen & Neely 2011).

Lisäksi palvelustrategian luonti vaatii siis suhdemarkkinoinnin kehittämistä, joka tarkoittaa asiakassuhteiden rakentamista sekä hallintaa (Gebauer et al. 2005; Kindström 2010; Viitamo 2013). Organisaation työntekijöiltä markkinointi vaatii tuotetietämystä ja kykyjä asiakkuuksien hallintaan sekä asiakassuhteiden kehittämiseen (Baines et al. 2009). Hyvien asiakassuhteiden avulla yritys voi myydä enemmän palveluja useammille asiakkaille ja saada yhä enemmän tietoa asiakkaan tarpeista (Gebauer et al. 2005). Palveluliiketoiminnan menestys vaatiikin asiakkaiden motivointia ja suhteiden ylläpitoa sekä tehokasta viestinnän hallintaa (Brax 2005). Monipuolisten viestintätyökalujen avulla voidaankin saavuttaa jatkuvaa oppimista yhdessä asiakkaan kanssa (Fischer & Vainio 2014, s. 164).

Palvelustrategioiden on oltava linjassa organisaatiomallin elementtien, kuten palveluorientoituneen yrityskulttuurin (arvot ja käyttäytyminen), henkilöstön (rekrytointi, kehitys ja palkka) sekä organisaatorakenteiden (tuotteiden ja palvelujen erilaisuus ja läheisyys asiakkaille), kanssa (Gebauer et al. 2012). Palvelustrategia määrittää, miten yritys erottuu kilpailijoistaan palvelutarjoomallaan. Yrityksen kaikki osat, joita palvelustrategia koskee, on osallistettava kehitysprosessiin ja samalla kasvatettava strategian hyväksyntää sekä siihen sitoutumista. Strategian toteuttamiseksi on myös kehitettävä selkeät toimintatavat muun muassa sen toteuttamiseksi ja seuraamiseksi sekä huomiotava palvelujen kehitys jatkuvana prosessina. (Gebauer et al. 2005)

Palvelullistuminen vaatii myös organisaatiokulttuurin muutosta tuotokeskeisyydestä kohti palvelukeskeisyyttä. Tuotemarkkinoilla menestyäkseen yritykseltä vaaditaan teknologiainnovaatioita ja tuotteen arvoa painottavaa organisaatiokulttuuria, kun taas palveluiden menestyminen vaatii ihmiskeskeisempää kulttuuria (Fang et al. 2008). Aiemmat tutkimukset ovat painottaneet, että yritysten olisi siirryttävä massatuotantokeskeisyydestä kohti asiakaskeisyyttä, jolloin ne voivat tarjota ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin (Brax & Jonsson 2009). Brax ja Jonsson (2009) ehdottavat tutkimuksessaan, että ratkaisuntarjoajien olisi onnistuttava molemmissa niin tuotokeskeisyydessä kuin asia-

kaskeskeisyydessäkin. Vähittäinen muutos johtamistyyliä ja operaatioissa täytyy korvata työtapojen ja ajattelutavan muutoksella palvelullistumisen saavuttamiseksi. Yrityksen työntekijöiden ajatusmaailma palveluista tuotteen lisänä olisi johdon esimerkin avustuksella muututtava palveluiksi arvontuottajina. Työntekijöiden palvelutietoisuus edistääkin kulttuurin muutosta tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisemmäksi. (Gebauer et al. 2005)

Barnett et al. (2003) ja Oliva ja Kallenberg (2003) ehdottavat lisäksi, että yritysten olisi luotava erillinen palveluorganisaatio, jonka tehtävänä olisi vaadittavien palvelujen tarjoaminen. Erillinen palveluorganisaatio mahdollistaisi erilaisten kustannusten valvontajärjestelmän käyttöönoton, palvelukehitysprosessin määrittelyn sekä suhdetavojen markkinoinnin aloittamisen (Gebauer & Fleisch 2007). Erillisen organisaation avulla palveluihin liittyvät tavoitteet on myös helpompi tuoda yksittäisten työntekijöiden jokapäiväiseen työhön, ja niiden saavuttamiseksi on mahdollista liittää erilaisia kannustimia (Oliva & Kallenberg 2003). Lisäksi erillisessä organisaatiossa on mahdollista valtuuttaa henkilöt, jotka ovat pelkästään vastuussa palvelujen myynnistä ja kehittämisestä (Gebauer et al. 2005). Toisaalta kirjallisuudessa mainitaan myös, että se, pitäisikö yrityksen integroida vai erottaa sen tuote- ja palveluorganisaatiot, riippuu yrityksen strategiasta siirtyä kohti palveluliiketoimintaa (Gebauer & Kovalkowski 2012). Slack (2005) mainitseekin, että erotetut yksiköt voivat lopulta aiheuttaa ongelmia, kun palvelutarjoonaa laajennetaan entisestään.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi Ahamed et al. (2013) mukaan palvelustrategian luonti vaatii systemaattista johtajuutta sekä yhteistyötä. Vaadittavat muutokset tuovatkin mukanaan kasvavan määrän erilaisia riskejä ja epävarmuutta, jotka yrityksen johdon on tärkeää huomioida (Benedettini et al. 2015). Johdon olisikin levitettävä tietoisuutta palveluista, hyväksyttävä palvelutarjoonaa laajentamiseen liittyvät riskit sekä uskottava sen taloudelliseen potentiaaliin (Gebauer et al. 2005).

Edellä mainitut mallit eivät kuitenkaan ota huomioon, miten palvelullistuminen riippuu yritykselle ominaisista piirteistä sekä asiakassuhteista, ja kuinka muutosyritykset niihin vaikuttavat. Aiempi kirjallisuus onkin keskittynyt pitkälti tarjoonaa muuttamiseen, eivätkä ne anna selkeitä ohjeita, kuinka aloittaa palvelullistumisprosessi organisaation vallitseva tila huomioiden.

Lisäksi vaikka kirjallisuus monilta osin ehdottaa, että palveluliiketoiminta on suunta, johon teollisuusyritykset ovat menossa, on kirjallisuudessa havaittu myös päinvastaista kehitystä (Finne et al. 2013), eikä palvelullistumisen ole yksinkertaisesti nähty sopivan kaikille yrityksille. Finne et al. (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että joitakin yrityksiä esimerkiksi toimialan tai muut ympäristön muutokset työntävät kohti vaihtoehtoa, johon yritys ei välttämättä itse voi edes vaikuttaa. Esimerkiksi kyseisessä tutkimuksessa ympäristön kehittyminen pakotti yrityksen keskeyttämään palvelustrategian toteuttamisen.

2.1.3 Palvelullistumisen haasteet

Palveluliiketoiminnan toteuttamiseksi kehitetyistä malleista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta useilla yrityksillä on ollut vaikeuksia kasvattaa tulostaan siirtymään kohti palveluliiketoimintaa, ja joissakin tapauksissa tulos on jopa kääntynyt laskuun (Neely et al. 2011). Gebauer ja Friedli (2005) kutsuvat tätä ”palveluparadoksiksi” (service paradox), joka liittyy niin organisatorisiin kuin kulttuurisiin esteisiin. Monien yritysten ongelmana on ollut, miten kehittää tuotteita ja palveluja samanaikaisesti kilpailukyvyyn parantamiseksi (Kindström 2010). Haasteet voidaan jakaa tuotteen ja palvelun integrointiin, organisaatiostrategiaan sekä organisaation muutokseen liittyviin tekijöihin (Baines et al. 2009).

Palvelujen suunnittelu voi synnyttää haasteita, sillä se eroaa merkittävästi perinteisten tuotteiden suunnittelusta epäselvän ja vaikean määriteltävyytensä vuoksi (Slack 2005). Lisäksi palvelutarjoomassaan yrityksen on huomioitava myös odottamaton kilpailu sidosryhmiltä kuten toimittajilta, jakelijoilta ja asiakkailta (Vandermerwe & Rada 1988; Mathieu 2001; Oliva & Kallenberg 2003). Lisäksi palvelullistuessaan yritys saattaa ottaa hoitoonsa uusia liiketoimintatekijöitä, joita asiakas hoiti ennen itse tai joita ei hoidettu lainkaan, jolloin uusi liiketoiminta saattaa vaarantaa olemassa olevia asiakkuuksia (Slack 2005).

Monet palvelullistumisen haasteet liittyvät muutoksen aiheuttamiin epäselvyyksiin. Tuotevalmistajat voivat epäillä taloudellista potentiaalia tai kokevat palvelujen ylittävän heidän ydinkyvykkyytensä (Oliva & Kallenberg 2003). Lisäksi palveluliiketoimintaan siirtymisen esteenä nähdään erityisesti kulttuuriset ja kognitiiviset ennakkoluulot palveluja ja palvelukeskeisiä arvoja, kuten heterogeenisyyttä sekä joustavuutta, kohtaan, sillä kyseiset arvot ovat ristiriidassa perinteisten valmistavanteollisuuden tavoitteiden ja käytäntöjen, kuten standardoinnin ja tehokkuuden, kanssa (Mathieu 2001; Visnjic Kastalli & Van Looy 2013). Kyseiset ennakkoluulot näkyvät koko organisaation tasolla, mutta erityisesti ne tulevat esille myyntiprosessissa, sillä myyjät, jotka ovat tottuneet myymään aineellisia hinnoiteltuja tuotteita, kokevat palvelujen myynnin usein hankalaksi (Visnjic Kastalli & Van Looy 2013). Organisaatiokulttuurin muutospyrkimykset aiheuttavat täten helposti sisäistä vastustusta (Brax 2005). Erityisesti vastustusta esiintyy organisaation osissa, joissa palvelustrategiaa ei ymmärretä tai joissa esiintyy pelkoa infrastruktuurisesta muutoksesta (Mathieu 2001).

Mathieun (2001) mukaan palveluliiketoiminnan hallinnan perusteet ovat usein ristiriidassa perinteisen tuotannon toimintatapojen kanssa. Palvelullistuminen sisältää uusia ja huonosti ymmärrettyjä riskejä kuten palveluinvestointeihin liittyvät taloudelliset riskit (Slack 2005), jotka yrityksen johdon on huomioitava (Gebauer et al. 2005). Johdon olisi löydettävä myös luonnollista motivaatiota investoida palveluliiketoiminnan laajentamiseen (Gebauer & Fleisch 2007). Samalla heidän olisi oltava vakuuttuneita, että juuri ihmiset ovat heidän tärkein voimavaransa siirtyä palveluliiketoimintaan (Mathieu 2001).

Lisäksi tuote- ja palvelukulttuurien integroiminen voi aiheuttaa sisäisiä sekaannuksia, jännitteitä tai jopa suoranaisia konflikteja, joiden seurauksena henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen sekä resurssien käyttöaste ja tuottavuus voivat heiketä oleellisesti. Edelleen seurauksena on yrityksen vähentynyt arvontuottokyky, joka näkyy tuloksessa. (Fang et al. 2008) Johdon on voitettava tyypilliset teollisuusyritysten käyttäytymisprosessit lisätäkseen työntekijöiden motivaatiota palvelujen kehittämiseksi. Mikäli palveluliiketoiminnalla halutaan kasvattaa tulosta, täytyy teollisuusyritysten oppia siis täysin uusi liiketoimintamalli. (Gebauer & Fleisch 2007)

Brax (2005) taas näkee palvelullistumisen suurimpana haasteena palveluille usein asetetun toissijaisen roolin tuotteisiin nähden. Tämä edistää ajatusmaailmaa, joka ei pidä palveluja oikeana liiketoimintana vaan ne nähdään vain lisänä, jotka helpottavat tuotteiden myyntiä. Palvelut eivät kuitenkaan ole vain kustannuksia vaan niillä on mahdollisuus tarjota arvoa niin asiakkaille kuin valmistajillekin. Palveluja ei voida jättää liian pieneen rooliin, sillä niitä olisi tuotettava arviolta 20-30 prosenttia kokonaistuotannosta ennen kuin niiden voidaan olettaa tuovan yritykselle lisäarvoa (Fang et al. 2008.) Teoriassa tuote-palveluyhdistelmät voivat johtaa parempiin tuloksiin ja katteisiin, mutta on huomioitava, että käytännössä yrityksen kannattavuuden parantaminen vaatii pitkäjänteisyyttä (Martinez et al. 2010).

2.2 Strateginen muutos

Palveluliiketoimintaan siirtyminen on yritysten strateginen vaihtoehto, ja oikeanlaiset strategiset muutokset ovatkin yritysten avain selviytymiseen sekä menestykseen. Strateginen muutos on nähty tärkeänä ilmiönä selittämään keinoja, joilla organisaatio ylläpitää yhdenmukaisuuttaan muuttuvassa kilpailu- ja teknologiaympäristössä sekä sosiaalisessa ympäristössä, jotka ajoittain aiheuttavat uhkia niiden selviytymiseen ja tehokkuuteen (Kraatz & Zajac 2001). Strateginen muutos ei ole pelkästään rakenteiden ja prosessien muutos vaan organisaation kognitiivinen uudelleenjärjestäytyminen, joka sisältää organisaation mission sekä tarkoituksen uudelleenmäärittelyn tai muutoksen yleisissä painopisteissä ja tavoitteissa (Ericson 2001). Muutos on aina ainutlaatuinen, ja siihen vaikuttavat useat tekijät työntekijöiden asenteista toimialan luonteeseen (Rashid et al. 2004).

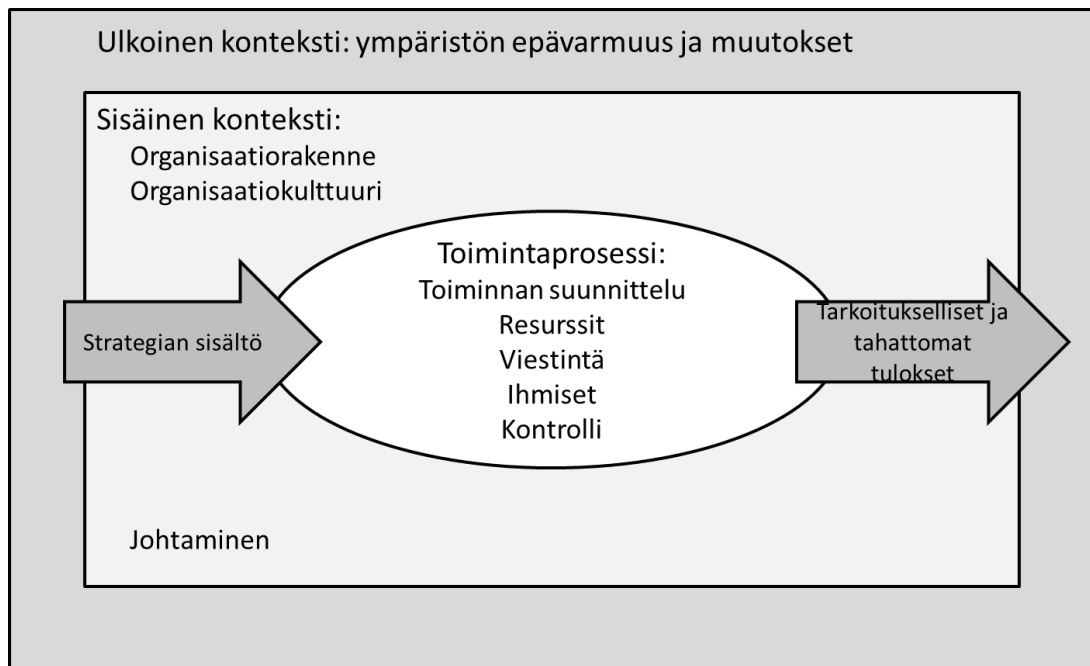
Strateginen muutos on yrityksessä aina suuri prosessi, joka vaatii kaikkien sidosryhmien osallistumista sekä huomiota. Yleisesti strategisen muutoksen on menestyäkseen havaittu vaativan koko organisaation mukana oloa ja vastuuntuntoa sekä yhteisen näkemyksen luomista muutosprosessista (Ericson 2001). Onnistumista ei saavutetakaan pelkästään kyvyillä toteuttaa uusia rakenteita ja prosesseja, vaan myös organisaation kyvyillä välittää uudet missiot ja painopisteet kaikkien sidosryhmien jäsenille (Fiss & Zajac 2006). Organisaation muutoskyvyn kannalta tärkeimmät tekijät ovat uusi ajattelu ja uusi toiminta. Näitä molempia vaaditaan muutoksen käynnistymiseksi. (Fischer & Vainio 2014, s. 153)

Strategian toteutuksen takana ovat yksilöiden tunteet, tahtotilat sekä päivittäiset valinnat. Aikaansaamisen tunne synnyttää merkityksellisyyttä ja sitoutumista, jonka on nähty edesauttavan myös strategista muutosta. (Fischer & Vainio 2014, s. 120, 122) Muutokset koskettavat organisaation jäseniä eri tavoin, sillä ne ovat usein monimutkaisia ja erilaisten ihmisten huomio kiinnittyy eri asioihin. Tavoitteista ja tulevaisuudesta onkin löydettävä yhteinen näkemys, jotta radikaali muutos on mahdollinen. Tämä vaatii avointa ilmapiiriä, jossa on kuitenkin mahdollistava haastaa muiden näkemyksiä. (Ericson 2001) Yhteinen strategia syntyy vain, jos siihen liittyy tunnepitoisia kokemuksia ja henkilöt voivat liittää sen jotenkin omaan todellisuuteensa (Fischer & Vainio 2014, s. 144).

Yrityksen arvot toimivat monien yritysten toiminnan peruspilareina, joiden varaan visio, strategia sekä johtaminen rakentuvat. Ymmärrystä ja sitoutumista yrityksen toiminnasta on helpompi saada aikaan, mikäli kaikilla yrityksen jäsenillä on yhteinen käsitys nykytilanteesta sekä tulevaisuudesta. Jos arvoa ei ole sisäistetty, ei osaamista haluta jakaa. (Lankinen et al. 2004, s. 50) Kun organisaation jäsenet tiedostavat, missä tilanteessa organisaatio on nyt ja heillä on yhteinen näkemys, mihin se halutaan viedä, he keksivät itse keinon päästä tavoitteeseen (Fischer & Vainio 2014, s. 156). Tästä huolimatta strategisen muutoksen toteuttamisen helpottamiseksi on keksitty useita viitekehyksiä, jotka voivat edesauttaa muutoksen käynnistämistä sekä sen seuraamista. Seuraavassa luvussa on esitelty muutamia kyseisiä malleja.

2.2.1 Uuden strategian toteuttaminen

Strateginen muutos vaatii siis uuden, entisestä poikkeavan, strategian toteuttamista, josta onkin luotu useita erilaisia viitekehyksiä sen toteuttamiseksi tarvittavien tekijöiden listauksesta kohta kohdalta eteneviin toteutusmalleihin. Okumuksen (2003) muodostamassa viitekehyksessä uuden strategian toteutukseen vaikuttavat ulkoinen ja sisäinen konteksti, toimintaprosessi, strategian sisältö sekä tarkoitukselliset ja tahattomat tulokset, kuten kuvassa 2.4 on havainnollistettu. Kyseisessä viitekehyksessä strategian toteuttaminen nähdään prosessina, joka ilmenee strategisessa kontekstissa ja jossa ryhmitellyt tekijät vaikuttavat suuresti koko toteutusprosessiin ja sen onnistumiseen.



Kuva 2.4. Viitekehys uuden strategian toteuttamiseen (mukailtu Okumus 2003).

Ensinnäkin Okumuksen (2003) mallissa ulkoinen konteksti on merkittävässä roolissa, sillä muun muassa muutokset ja kehitys niin yleisessä ympäristössä kuin työympäristössäkin vaativat uutta strategiaa, joka sopii markkinaoloihin, -trendeihin sekä kehitykseen. Sisäinen konteksti puolestaan sisältää organisaatorakenteen, kulttuurin sekä johtamisen roolin strategian toteutuksessa. Strategian toteuttaminen saattaa vaatia muutoksia organisaatorakenteen osatekijöihin kuten työtehtäviin, rooleihin sekä päätöksentekosuhteisiin. Lisäksi organisaatorakenteen olisi mahdollistettava tiedon vapaa kulku sekä yhteistyö eri johdon tasojen sekä yksiköiden välillä. Rakenteen olisi myös huomioitava vaikutusvaltaisten ryhmien asenne strategiaa kohtaan. Organisaatiokulttuuri eli organisaation työntekijöiden jaettu näkemys organisaation toimintatavoista vaikuttaa mahdollisesti toimeenpanoprosessiin sekä viestintään ja yhteistyöhön organisaatiossa, johon olisi kiinnitettävä huomiota. Organisaatiokulttuuriin liittyy vahvasti myös organisaatioidentiteetti, jota on tarkasteltu tarkemmin luvussa 2.2.2. Myös johtaminen nähdään ratkaisevana sisäisenä tekijänä, ja sen merkitystä on käsitelty luvussa 2.2.3.

Organisaation prosesseista operaatiosuunnittelussa on huomioitava kaikkien strategian toteuttamiseen vaadittavien toimintojen suunnittelu ja valmistelu. Lisäksi on huomioitava johdon sekä eri yksiköiden osallistuminen valmisteluihin sekä palautteenantomahdollisuus sekä sen huomioiminen. Seuraamalla suunniteltuja vaiheita on mahdollisuus oppia ja jakaa vaadittavat resurssit oikein. Resurssien jako onkin vahvasti yhteydessä operaatiosuunnitteluun, ja siinä olisi huomioitava menettelyt, joilla turvataan ja jaetaan uuden strategian taloudelliset resurssit, määriteltävä strategian vaatima tietotaito sekä strategian toteuttamiseen käytettävä aika ja huomioitava resurssien jakoon vaikuttavat poliittiset sekä kulttuurilliset näkökohdat. (Okumus 2003)

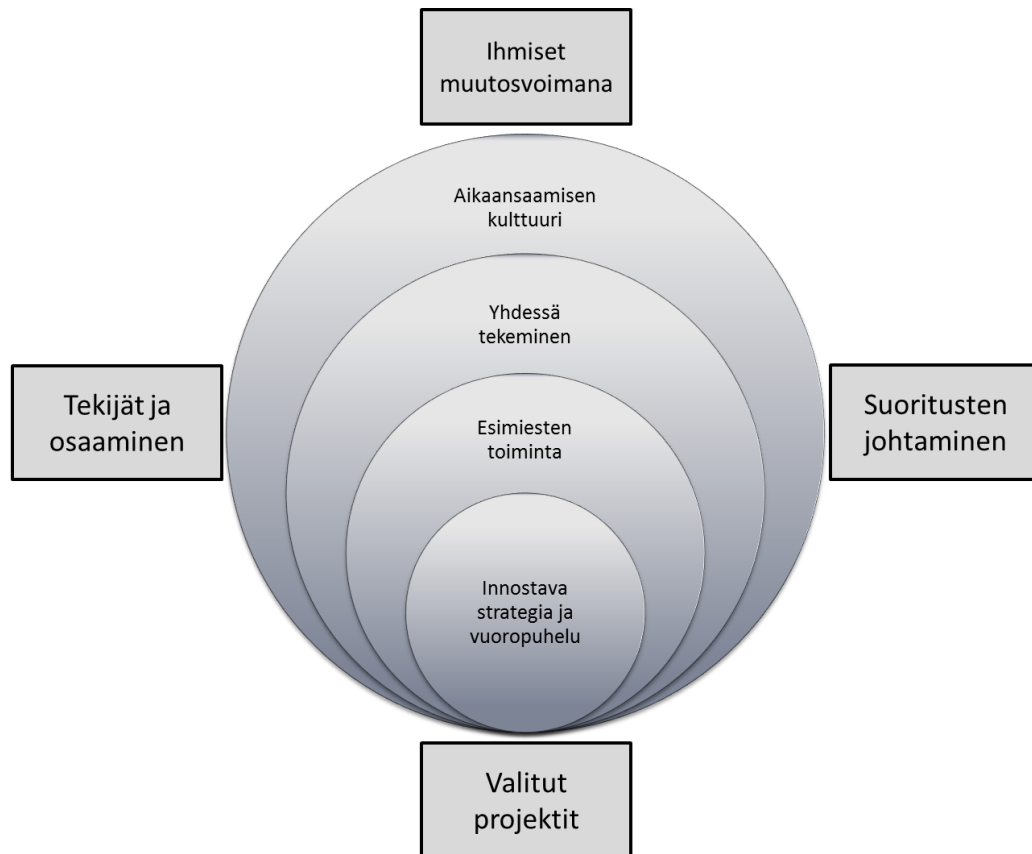
Suunnittelulla ja resurssien jaolla taas on suorat vaikutukset ihmisiin. Strategian toteuttaminen saattaa vaatia uusien henkilöiden palkkaamista ja strategian toteuttamiseen liittyviä kannustimia asiaankuuluville henkilöille. Työntekijöiden on myös hankittava ja kehitettävä strategian vaatimia taitoja ja tietoja, jotka voidaan saavuttaa oikeanlaisella koulutuksella. Strategian toteutuksen viestintään taas sisältyvät kaikki mekanismit, jotka välittävät virallista sekä epävirallista viestiä uudesta strategiasta. Pääkohtina ovat selkeiden viestien välittäminen, suunnitelmien, koulutusohjelmien sekä kannustimien käyttö viestintämateriaalina ja useiden viestintämuotojen käytön vaikutusten seuraaminen. Lisäksi olisi hyvä kiinnittää huomiota viestintään ja sen todellisiin seurauksiin liittyviin vaikeuksiin sekä sisäisen kontekstin, eli organisaatorakenteen, kulttuurin ja johtamisen, vaikutuksiin uuden strategian myymisessä. Edellä mainittujen toimintaprosessien lisäksi kontrolli ja palaute, joissa viestintä sekä operaatiosuunnittelu ovat avainasemassa, mahdollistavat strategian toimeenpanon seuraamisen ja sen tulosten arvioinnin. (Okumus 2003)

Uuden strategian olisi lisäksi sisällöltään vastattava yrityksen yleistä strategista linjaa. Täten strategian vaikutuksia niin käynnissä oleviin kuin tulevaisuudenkin projekteihin sekä strategiaan projekteihin olisi arvioitava. Toteuttamisprosessin tuloksia taas ovat niin siitä odotetut tarkoitukselliset tulokset kuin odottamattomat tahattomat tuloksetkin. Ne voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Keskeiset huomioonotettavat tekijät näiden tulosten tarkastelussa ovat strategian toteutuminen suunnitelmien mukaan, ennalta määriteltujen tavoitteiden saavuttaminen ja osallistujien tyytyväisyys niihin sekä yrityksen oppimisprosessi strategisen muutoksen toteutuksessa. (Okumus 2003)

Myös Valpola (2010, s. 26) tukee samoja strategian toteuttamisen edellytyksiä. Hän mainitsee osatekijät, kuten organisaatorakenteen, prosessit, suunnittelun ja päätöksenteon, informaatiojärjestelmät, avainhenkilöiden valinnan ja palkitsemisen, jotka ovat avainroolissa uuden strategian onnistuneen toimeenpanon mahdollistamiseksi. Kyseinen lista huomioi siis hyvin samankaltaiset tekijät kuin edellä esitelty Okumuksen (2003) mallikin.

Niutanen ja Kvist (2010, s. 51) taas kuvailevat teoksessaan oman viitekehyksensä strategian toteuttamisesta. Kyseinen malli koostuu neljästä ydinelementistä, jotka ovat esitetty kuvassa 2.5. Ensinnäkin vaaditaan innostavaa strategiaa, joka voidaan luoda jatkuvan vuoropuhelun avulla. Esimiehillä on keskeinen rooli strategian toteuttamisessa ja heidän tehtävänä on muun muassa tukea ja näyttää esimerkkiä alaisille, toteuttaa toimenpiteitä, valita oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin sekä asettaa ja seurata mittareita, jotka tukevat strategian toteuttamista. Yhdessä tekemällä työntekijät on mahdollista sitouttaa strategiaan ja aikaansaava kulttuuri taas muuttaa strategian periaatteista teoiksi. Strategian on toteutuakseen näyttävä myös arkipäivässä. Ihmiset muutosvoimana viittaa siihen, että yritykset, jotka toteuttavat muutosta ihmisten kautta sekä luovat ja kehittävät uudistumiskykyä ja muutosvalmiutta, pärjäävät. Suoritusta on myös johdettava ohjaamalla tekemistä päivittäin strategian suuntaan. Projektit on valittava huolella ja resursoi-

tava oikein. Oikea määrä oikeita ihmisiä oikeilla paikoilla taas varmistaa strategian toteutumisen myös tulevaisuudessa. (Niutanen & Kvist 2010, s. 59)



Kuva 2.5. Strategian toteutuksen neljä ydinelementtiä, jotka ovat välttämättömiä strategian onnistumiselle (Niutanen & Kvist 2010, s. 51).

Näiden lisäksi strategisen muutoksen positiiviset vaikutukset ovat parhaimmillaan, kun ryhmä tukee uutta suuntaa (Caldwell et al. 2008). Kun yhteisten arvojen, johdon käyttäytymisen sekä käytännön toimintatapojen merkitys on tiedostettu ja sisäistetty koko organisaatiossa, voidaan yhteistyön pohjalta alkaa rakentaa uuden liiketoiminnan suunnittelua, toteutusta sekä kehittämistä (Lankinen et al. 2004, s. 52). Tuloksia ei synny ellei organisaatio ole sitoutunut yhteisen päämäärän tavoitteluun (Fischer & Vainio 2014, s. 118).

Osallistamisella on nähty olevan useita positiivisia vaikutuksia strategisen muutoksen toteutukseen. Sen on huomattu vähentäneen organisaationaalista vastustusta ja lisänneen psykologista sitoutumista ehdotettuun muutokseen. Lisäksi osallistamisen on mainittu johtaneen laadullisesti parempiin strategisiin päätöksiin. (Lines 2004) Työntekijöiden osallistumisen on mainittu olevan myös välttämättömyys muutoksen toteuttamiseksi. Kun ihmiset pääsevät itse osallistumaan uuden luomiseen, he myös panostavat tulevaisuuden tekemiseen, ja samalla esimerkiksi johdon ei tarvitse käyttää energiaa valmiiksi

muodostettujen ratkaisujen välittämiseen. Ihmiset seisovat tukevasti sen takana, mitä ovat itse olleet luomassa. (Masalin 2010, s. 86) Yhteistyötä tukeva ilmapiiri ja henkilöiden täysivaltainen jäsenyys muutosryhmässä ovat avaintekijöitä strategisen muutoksen menestyksekkääseen toteutukseen (Lines 2004).

Lisäksi yksilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa muutoksen etenemiseen ja yhteiseen onnistumiseen. Halu oppia uutta ja toiminta yksin ja yhdessä sen mahdollistamiseksi, kuten uuden tiedon hankinta, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä avun hankinta muilta ja myös muiden auttaminen, voivat edesauttaa pyrkimyksiä organisaation yhteiseen suuntaan. Lisäksi työntekijä voi vahvistaa laadukkaita suhteita niin kollegoihin kuin asiakkaisiin ja panostaa yhteistyöhön niiden toteuttamiseksi. Seuraamalla oman työnsä tuloksia ja ohjaamalla toimintaansa niiden mukaan positiivisella tavalla koko yhteisö voi saavuttaa etuja. (Fischer & Vainio 2014, s. 162)

Jotta yksilö voi ymmärtää yrityksen tavoitteet ja kokea ne merkityksellisiksi myös muutostilanteessa, on hänen päästävä osallistumaan yrityksen mission ja vision rakentamiseen ja samalla ymmärrettävä, miten hänen päivittäinen työnsä vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Yksilön merkityksen kokeminen ja hyvinvointi vaatiikin kykyä toimia itsenäisesti, kyvykkyyden tunnetta sekä yhteyden kokemista muihin. Työn merkityksellisyyden löytämiseksi työn on oltava työntekijän identiteettiä vastaava, tarpeeksi haastavaa sekä työntekijän on kyettävä omistautumaan työlleen (Fischer & Vainio 2014, s. 42, 50).

Johtamistutkija Kornin mukaan (2014) työntekijöiden intressit on saatava yrityksen voimavaraksi uudistumisen mahdollistamiseksi. Työskentelyllä olisi oltava suurempi merkitys kuin vain taloudellisen arvon tuottaminen. Jos työllä on tarkoitus ja jos yritys hyödyntää työntekijöidensä kyvykkyyksiä, ottaa huomioon heidän omat intressinsä ja onnistuu vielä tavoitteellisella johtamisella yhdensuuntaistamaan henkilöstön ja liiketoiminnan tavoitteet, yritys voi saavuttaa jatkuvaan uudistumiseen tarvittavan luovuuden sekä elinvoiman. (Andersson 2015)

Suuri osa strategian toteuttamista kuvaavista viitekehyksistä myös ehdottaa, että toteutusprosessin eri tekijöiden on oltava yhtenäisiä toimeenpanoprosessin onnistumiseksi. Useimmat strategian toteutuksessa havaitut esteet ja vaikeudet ovat peräisin yksittäisten toimeenpanoprosessien tekijöistä sekä kyvyttömyydestä saavuttaa yhtenäisyyttä eri tekijöiden välillä. (Okumus 2003) Lisäksi Valpola (2010, s. 18) mainitsee suurimpina ongelmina strategisen muutoksen toteuttamisessa puutteelliset johtamistaidot, odottamatomat toimintaympäristön muutokset, ongelmat organisaation sisäisessä viestinnässä, organisaation nykyisen kulttuurin sekä rakenteiden jäykkyyden, epäselvän strategian ja prioriteetit, omien yksiköiden etujen ajamisen, vähäisen eri yksiköiden välisen koordinoinnin, päivittäisen käytännön työn hallitsevuuden sekä organisaation vähäisen sitoutumisen. Kyseisten tekijöiden ja aiemmin esiteltyjen viitekehysten tekijöiden välillä voidaanakin huomata selkeä yhteys.

Okumus (2003) painottaa artikkelissaan, että strategian toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ei pitäisi tarkastella toisistaan erillään, sillä eri tekijät vaikuttavat aina toisiinsa ja täten myös koko muutosprosessin toteutumiseen. Muutosprosessit ovat aina monimutkaisia tapahtumasarjoja, ja niitä pitäisikin arvioida kokonaisvaltaisesti pitkältä aikaväliltä. Seuraamalla vain yhtä muutostekijää on mahdollista saada vain hyvin rajallista ymmärrystä muutoksesta ja siihen vaikuttavista syistä. Kokonaisvaltainen muutostekijöiden tarkastelu onkin olennainen parhaiden vaihtoehtojen, haasteiden ja mahdollistajien tunnistamiseksi. (Okumus 2003)

Kehitetyt viitekehitykset vaativat kuitenkin lisää empiirisiä tutkimuksia, joiden avulla niitä voidaan kokeilla ja kehittää. Tällä hetkellä mallit eivät esimerkiksi selitä, mitä vaikutuksia yrityksen koolla, toimialalla sekä toimialueella on strategian toteuttamiseen ja eri tekijöiden merkityksellisyyteen, vaan ne kuvailevat vain strategian toteuttamisessa huomioitavia tekijöitä. (Okumus 2003) Empiiristen tutkimusten ja täten hyvin perusteltujen strategista muutosta käsittelevien viitekehysten puutteesta kertookin epäonnistuneiden muutosohjelmien määrä. Kaikista käynnistetyistä muutosprosesseista nimittäin jopa 70 prosentin on raportoitu epäonnistuneen (Todnem 2005). Viitekehyksiä sovellettaessa onkin pohdittava kriittisesti niiden soveltuvuutta tutkittavaan muutokseen ja löydettyjen tulosten luotettavuutta.

2.2.2 Organisaatioidentiteetti ja sen rooli strategisessa muutoksessa

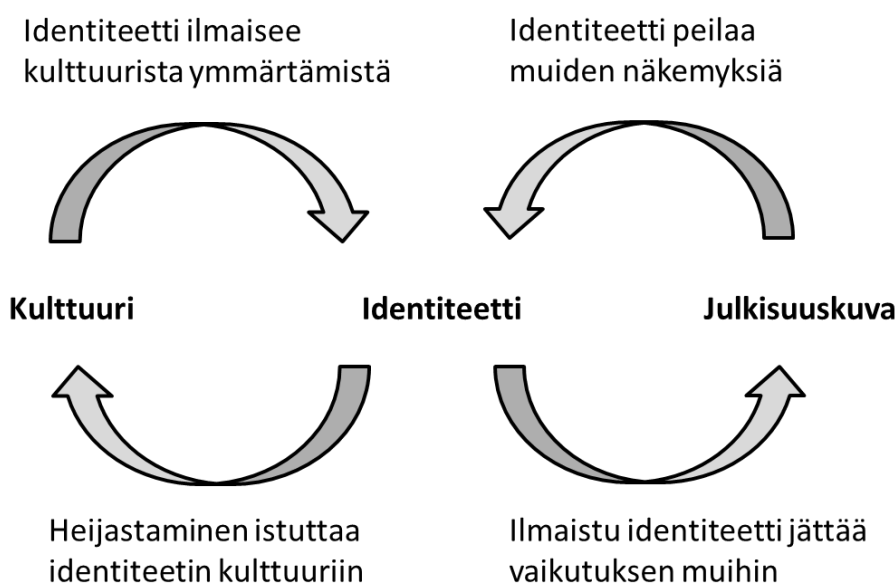
Edellä esitellyissä strategisen muutoksen toteuttamisen malleissa tuli useasti esille organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti voidaan nähdä toisiaan täydentävinä käsitteinä. Organisaatiokulttuuri tarjoaa yhteisölle normit, joiden mukaan toimia, mutta identiteetti tuottaa ymmärrystä kyseisistä normeista ja niiden merkityksestä. (Ravasi & Schultz 2006) Organisaatioidentiteetti muodostuu organisaatiokulttuurin kontekstissa, ja se auttaa ymmärtämään organisaatioissa tapahtuvia monimutkaisia ilmiöitä (Hatch & Schultz 2002). Täten myös organisaatioidentiteetillä on, kulttuurin ohella, suuri merkitys strategisessa muutoksessa.

Organisaatioidentiteetti voidaan määrittää organisaation jäsenten jaettuna käsityksenä siitä, mitä ja keitä he ovat organisaationa (Clark et al. 2010). Se esittää organisaation jäsenten ymmärryksen ja näkemyksen siitä, mikä on keskeistä, eroavaa ja jatkuvaa juuri heidän organisaatiossaan (Scott & Lane 2010; Corley 2004; Empson 2004; Clark et al. 2010), ja johon ainakin osaltaan vaikuttavat toiminnot ja uskomukset, jotka on ympäröity ja tulkittu kulttuurisilla oletuksilla ja arvoilla (Ravasi & Schultz 2002). Se tarjoaa pohjan myös organisaation kuvasta ulkopuolisille. Organisaatioidentiteetillä on todettu olevan suuri vaikutus organisaation käyttäytymiseen ja strategiaan linkittymällä strategiseen päätöksentekoon, organisaation jäsenten asenteisiin ja reaktioihin organisaatiota kohtaan sekä organisaation pyrkimyksiin hallita ulkoisia suhteita. Täten sen onkin tut-

kimuksissa todettu olevan vahva ilmiö niin organisaatioissa kuin niiden jäsenten elämässä. (Corley 2004)

Yksilötasolla organisaatioidentiteetti edustaa erottuvia ominaisuuksia, jotka yksilöt yhdistävät heidän jäsenyyteensä tiettyssä organisaatiossa. Organisaatiotasolla se taas muodostuu yksittäisten jäsenten erottuvien ominaisuuksien yhteenliittymästä. Muun muassa tavoitteet, missiot, käytännöt, arvot ja toiminnot vaikuttavat organisaatioidentiteetin muotoutumiseen (Scott & Lane 2000). Identiteetin jatkuvasti muuttuva vuorovaikutteinen prosessi muovaa organisaation jäseniä samalla, kun sen jäsenet muovaavat sitä (Empson 2004). Identiteetin muutos voi olla hidaskä ja kestää vuosia ja toisilla taas olla hyvinkin nopea (Clark et al. 2010). Yleensä arvojen ja yhteisten käytäntöjen muuttaminen on kuitenkin hidasta, sillä yrityksen sisällä toimii usein vahvoja osakulttuureja ja pitkään toteutettuja yhteisiä toimintatapoja, joiden muuttaminen ja joista poisoppiminen on osattava tehdä taitavasti ja päättäväisesti (Lankinen et al. 2004, s. 51).

Hatch ja Schultz (2002) kuvaavat identiteettiä suhteessa kulttuuriin sekä julkisuuskuvaan, jolloin voidaan ymmärtää, miten organisaation sisällä sekä sen ulkopuolella muodostuneet määritelmät identiteetistä vaikuttavat toisiinsa. Kuvassa 2.6 on esitetty, miten identiteetti, kulttuuri sekä julkisuuskuva ovat linkittyneet toisiinsa eri prosessein. Peilaus on prosessi, jossa identiteetti peilautuu muiden näkemyksistä. Heijastus on prosessi, jossa identiteetti sulautetaan kulttuurin ymmärrykseen. Ilmaisus on prosessi, jossa kulttuuri tekee itsensä näkyväksi identiteetin keinoin. Vaikuttaminen taas on prosessi, jossa identiteettiä ilmaisemalla jätetään tietynlainen vaikutelma muihin. Kaikki neljä prosessia muodostavat yhdessä jatkuvan vuoropuhelun, josta identiteetti syntyy, ja identiteetti nähdäänkin sosiaalisena prosessina.



Kuva 2.6. Organisaatioidentiteetin suhde kulttuuriin ja mielikuviin (mukailtu Hatch & Schultz, 2002).

Useissa tutkimuksissa on todettu, että suuren muutoksen onnistuminen vaatii myös organisaatioidentiteetin muutosta, ja usein identiteettimuutos tapahtuukin muiden muutoksien yhteydessä. Koska identiteetti on sosiaalinen prosessi, voivat myös ulkopuoliset paineet, kuten sisäpiirin ja ulkopuolisten väliset näkemyserot, ulkoisten sidosryhmien oletukset tai ylimmän johdon asettamat kilpailulliset paineet, pakottaa muutoksen organisaatioidentiteettiin. (Corley 2004; Clark et al. 2010) Identiteetin muutos on haastavaa, ja on tärkeää, että muutosprosessi ymmärretään koko organisaatiossa, kuten uuden strategian toteutuksenkin tapauksessa. Uuden identiteetin luominen edellyttää vanhoista ajattelumalleista irtautumista, surun ja luopumisen tunteiden hyväksymistä, vastarinnan arvostamista ja jatkuvan uudistumiskyvyn tukemista (Kalin 2010, s. 127). Identiteetti on perusta menestyksen säilyttämiseen suurienkin muutosten keskellä (Santalainen & Baliga 2015, s. 149).

Organisaation osat, jotka keskittyvät strategiaan asioihin ja joilla on strategista vuorovaikutusta ulkopuolisen ympäristön kanssa, mieltävät organisaatioidentiteetin joustavammaksi ja muokattavammaksi, ja ovat vastaanottavaisempia organisaatioidentiteetin kohdatessa melko nopeitakin muutoksia. Ne, joilla ei ole strategista perspektiiviä organisaatioidentiteetistä tai vuorovaikutusta ulkopuolisiin sidosryhmiin, näkevät identiteetin vakaampana ja jatkuvampana. Ison ihmisryhmän jakaessa yhden yhtenäisen identiteetin monimutkaisessa ympäristössä, on suuri riski, että organisaatioidentiteetti jakautuu. Yrityksen näennäisesti yhteinen identiteetti voidaan esimerkiksi ymmärtää eri tavoin yrityksen eri osissa. Erityisesti jakaantumista voi tapahtua eri hierarkiatasoilla, mutta sitä voi tapahtua myös muilla tavoin. (Corley 2004) Esimerkiksi johdon organisaatiolle antamat merkitykset ovat usein tulevaisuudessa ja työntekijöille merkitys taas muodostuu tämän hetken arvojen ja käytäntöjen pohjalta (Lempiälä et al. 2014). On kuitenkin vielä epäselvää, minkälaisissa olosuhteissa identiteetin jakautumisesta aiheutuu positiivisia ja minkälaisista negatiivisia seurauksia (Corley 2004).

Organisaatioidentiteetti näkyy myös palvelullistumisprosessissa. Siirryttäessä kohti palveluliiketoimintaa organisaatioidentiteetin olisi siirryttävä tuotantokeskeisestä ajatusmaailmasta kohti palvelukeskeisempää näkemystä. Muutos on merkittävä ja vaatii vanhoista asenteista luopumista. Organisaation on esimerkiksi siirryttävä arvoketjussa kohti loppuasiakkaita ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita ja niiden merkitystä (Turunen & Neely 2011). Uuden strategisen suunnan linjaus voidaankin käynnistää muun muassa rakennemuutoksilla, mutta todellinen kulttuurin ja identiteetin muutos juurtuu viiveellä. Muutoksessa strategoinnin painopisteen onkin siirryttävä yrityksen perinteisen liiketoiminnan ylläpidosta aktiiviseen uuden etsimiseen ja luomiseen, joka on keskeinen haaste uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi ja vanhoista tavoista irrottautumiselle. (Santalainen & Baliga 2015, s. 163, 233)

2.2.3 Johtaminen strategisessa muutoksessa

Useat tutkimukset ovat osoittaneet myös johtamisen merkittävän roolin muutoksessa (Graetz 2000), ja toimiva muutosjohtaminen onkin nähty välttämättömänä tekijänä yritysten selviämiseksi alati muuttuvassa ympäristössä sekä kilpailuasetelmassa. Muutosjohtaminen voidaan määritellä jatkuvana organisaation suunnan, rakenteen ja valmiuksien uudistusprosessina, jonka tarkoituksena on palvella sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita heidän alati muuttuvissa tarpeissaan. Muutos on jatkuvasti läsnä organisaatiossa niin toiminnallisella kuin strategisellakin tasolla, mutta muutosjohtaminen on siitä huolimatta nykyään usein reaktiivista, epäjatkovaa sekä ongelman ratkaisuun perustuvaa. (Todnem 2005)

Muutosprosessin toteutuksessa on huomioitava kolme tekijää, joita ovat teknologinen perspektiivi, organisaatioperspektiivi sekä yksilön perspektiivi. Näistä yksilön perspektiiviin sijoittuvat ihmiset ovat tärkein tekijä muutoksen saavuttamiseksi, mutta samalla myös vaikein hallittava osa. Ihmisten johtaminen onkin muutosjohtamisen suurin haaste, koska se sisältää arvot, mieltymykset ja asenteet tiettyjä toimintoja kohtaan. Asenteita on esimerkiksi vaikea muuttaa, sillä ihmiset tuntevat pelkoa ottaa riskejä, eivät suvaitse epäselvyyttä ja haluavat mahdollisesti ylläpitää perinteitä. (Rashid et al. 2004)

Yrityksen johtamisessa ja käytännön toteutuksessa on viisi aluetta, joihin olisi kiinnitettävä erityistä huomiota: yrityksen johtamisjärjestelmä ja sen toimivuus, tulevaisuuden suunnittelu, johtaminen ja arvot, henkilöstön vaikutus tulokseen ja tulevaisuuteen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen (Lankinen et al. 2004, s. 38-39). Kyseiset tekijät ovat merkittävässä roolissa myös muutoksessa ja lisäksi on huomioitava siirtymävaiheeseen sisältyvät jännitteet. Samanaikaisesti on kehitettävä uusia strategioita ja toimintamalleja sekä hyödynnettävä olemassa olevia. Yritysjohdon olisi kyettävä johtamaan samanaikaisesti sekä jatkuvuutta että entisestä suunnasta mahdollisesti olennaisesti poikkeavaa muutosta. (Santalainen & Baliga 2015, s. 151)

Okumus (2003) suosittelee aktiivista muutokseen osallistumista kaikilta johdon tasoilta. Johdon tehtävänä onkin asettaa selkeät yritysvaatimukset, jotka eroavat aiemmasta ja joilla on jokaiselle merkitystä myös henkilökohtaisella tasolla. Johdon henkilökohtainen osallistuminen muutokseen viestittää muutoksen sitoutumisesta sekä korostaa muutoksen tärkeyttä. Lisäksi varmistaakseen organisaatiomuutoksen onnistumisen pitkällä aikavälillä muutosjohtajien on otettava käyttöön mekanismeja, jotka vahvistavat sekä vakiinnuttavat muutosta. Olennaista tässä on uusien systeemien ja rakenteiden luominen, jotka edustavat uusia työjärjestelyjä sekä raportointivaatimuksia. Tässä suhteessa johdolla on huomattavasti valtaa ajaa organisaation muutosta eteenpäin symbolisten ja aineellisten toimien strategisella käytöllä. Kyseiset mekanismit ovat usein kuitenkin aliarvioituja. (Appelbaum et al. 1998; Graetz 2000)

Strategisen muutoksen toteutuksen viitekehyksistä kävi ilmi, että muutoksen positiiviset vaikutukset ovat parhaimmillaan, kun ryhmä tukee uutta suuntaa. Sen saavuttamiseksi johdon on panostettava tuen rakentamiseen muutosta kohtaan, joka vaatii suoraa ja jatkuvaa kommunikaatiota. Muutoksen hallitseminen saattaa olla hankalaa, mikäli organisaation toimintatapoja ei ole viestitty koko organisaatioon. Johdon onkin varmistettava, että kaikki organisaation jäsenet ovat hyväksyneet ja sitoutuneet ehdotettuihin muutoksiin. Organisaation parannuksia ei pitäisi tehdä vain ylhäältä alaspäin vaan myös alhaalta ylös kaikki osapuolet huomioiden, jotta pitkän aikavälin tehokkuus ja toimivuus voidaan varmistaa. Lisäksi johdon on tarkistettava organisaation toimintatapoja tasaisesti ja tehtävä kärsivällisesti parannuksia, jotka johtavat suunniteltuun muutokseen organisaatiossa. (Rashid et al. 2004)

Lisäksi johtajien on löydettävä tapoja, joilla henkilöstö voi osallistua muutokseen, kuten tunnistamalla tapoja strategian toteuttamiseksi. Usein tukeen kuuluu myös henkilöstön jäsenten ymmärryksen edesauttaminen muutoksen hyödyistä sekä riskeistä jatkaa vallitsevassa tilanteessa. (Caldwell et al. 2008) Kun tulevaisuutta luodaan yhdessä, on mahdollista löytää uusia yhteyksiä organisaation jäsenten välillä, vaihtaa kokemuksia, saada oivalluksia ja luoda uutta tietoa. Tällöin myös sitoudutaan yhteiseen tulevaisuuteen ja ajatusten läpivienti luontuu helpommin. (Masalin 2010, s. 87) Onkin huomattu, että monissa kehityshankkeissa ja tiimeissä, joissa vallitsee hyvän yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiri, vaikeatkin neuvottelut sujuvat hyvin, luovia ajatuksia syntyy helposti ja yhteistyöllä päästään hyvin eteenpäin. (Lankinen et al. 2004, s. 53) Kaikenlaisissa muutoksissa henkilöstön luottamus johtoa kohtaan on tärkeässä roolissa (Fischer & Vainio 2014, s. 151).

Muutoksen johtajat voivat kuitenkin helposti yliarvioida muiden henkilöiden osallistumisen muutokseen. Se taas voi edelleen johtaa virheelliseen tulkintaan siitä, kuinka paljon tarvitaan viestintää henkilökohtaisen merkityksen tunteen luomiseksi koko organisaatiossa. Tietoa muutoksesta pitäisikin tämän perusteella jakaa muutokseen osallistuvien henkilöiden huolenaiheiden mukaan, jotka voivat poiketa merkittävästi muutoksen johtajien näkemyksistä. (Lines 2005)

Lisäksi johdon olisi pyrittävä sitouttamaan työntekijöitä muutokseen. Kaksi tärkeintä tapaa, jolla yritykset pyrkivät lisäämään sitoutuneisuutta yritykseen ovat auktoriteetin jakaminen ja toimintavapauden delegointi. Auktoriteetin jakaminen osoittaa luottamusta ja jäsenyyttä organisaatiossa, joka rohkaisee työntekijöitä muun muassa panostamaan organisaatioon. Lisäksi työntekijöitä voidaan sitouttaa palkitsevia ja pitkän aikavälin urapolkuja rakentamalla. (Lankinen et al. 2004, s. 181)

Vakola ja Nikolaou (2005) taas korostavat artikkelissaan, miten tärkeää sopivan työympäristön rakentaminen ja muutoksen liittyvän työn aikataulutus ovat muutoksen onnistumisen kannalta. Kun muutos on huolellisesti suunniteltu ja suunnitelma on välitetty

koko henkilöstölle, vähentää se huomattavasti stressiä ja epävarmuutta, jota muutos voi synnyttää.

Uuden kulttuurin ja luottamuksen rakentaminen eivät tule kuitenkaan vain johtajan sanoista vaan myös hänen teoistaan. Jos johto esimerkiksi näkee virheen mahdollisuutena oppia, palkitsee tiimiä tuloksista, käyttää energiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja on halukas kokeilemaan uusia asioita itsekin, näkee ryhmä muutoksen eri tavoin kuin, jos johto rankaisee virheistä, ei piittaa tavoitteista ja välttelee kokeiluja. (Caldwell et al. 2008)

Myös yksilön motivaatioon ja voimavaroihin voidaan vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin lisäämällä yksilön toimintakykyä sekä edistymisen tunnetta edellisten keinojen tavoin. Esimerkiksi selkeällä tavoitteiden asettamisella, itseohjautuvuuden sallimisella, riittävän ajan ja resurssien varmistamisella, työssä auttamalla, avoimella ongelmien ja onnistumisien käsittelyllä sekä niistä oppimalla sekä yhteisesti ideoita työstämällä voidaan mahdollistaa työntekijöiden kehitys entistä paremmin. Lisäksi yksilön persoonaan kohdistuvia toimintakykyä ja edistymisen tunnetta voidaan vahvistaa teoilla, joilla osoitetaan tukea, kunnioitusta ja tunnustuksia, rohkaisulla, lohdutuksella ja hyvinvoinnin tukemisella sekä mahdollisuudella kytkeytyä toisiin. (Fischer & Vainio 2014, s. 137)

Mikäli ero nykyisen ja tavoitellun organisaation tilan välillä on laaja, muutosponnistelut saattavat tuntua turhauttavilta sekä ovat mahdollisesti jopa tuhoisia, koska organisaation jäsenet mieltävät muutoksen tällöin liian uhkaavana tai mahdottomana saavuttaa. Täten on ylimmän johdon vastuulla hallita muutosprosessia siten, että tavoitteet ovat riittävän laajoja haastaakseen organisaation, mutta eivät liian laajoja turmellakseen muutosponnistelut. (Appelbaum et al. 1998) Epäonnistuminen muutoksessa johtuukin usein huonosta viestinnästä sekä tarvittavan uudelleen koulutuksen aliarvioimisesta. Muutosprosessin heikon johtamisen aiheuttama stressi ja epävarmuus voivat johtaa muutosvastarintaan ja negatiivisiin asenteisiin muutosta kohtaan, joita käsitellään luvussa 2.3. Tehokkaampi viestintä, työntekijöiden osallistaminen strategisen vision kehittämiseen sekä muutoksen toteuttamiseen voivat lisätä tunnetta omasta tärkeydestä muutoksessa, joka taas vähentää edellä mainittuja stressiä ja epävarmuutta. (Price & Chahal 2006)

2.2.4 Palvelullistuminen strategisena muutoksena

Palvelullistumisen kentässä strategisen muutoksen liittyy tiettyjä erityispiirteitä, jotka tulevat esille vertailemalla luvun 2.1.2 palvelustrategian luontia luvun 2.2.1 uuden strategian toteuttamiseen. Viitekehykset sisältävät pääosin yhteneviä tekijöitä, kuten kulttuurin, oikeanlaisten prosessien ja kyvykkyyksien, oikeanlaisen strategisen sisällön, organisaationrakenteen sekä johtajuuden merkityksen korostumisen. Merkittävä ero on palvelullistumisessa esiin tuleva asiakassuhteiden merkitys, jota ei erityisesti huomioida uuden strategian toteuttamisen viitekehyksessä.

Vargo ja Lusch (2004; 2008) ovatkin tutkineet palvelullistumista markkinoiden näkökulmasta, ja he esittelivät ajatuksen palvelukeskeisestä ajattelusta (service-dominant logic), joka poikkeaa perinteisestä tuotokeskeisestä ajattelusta (goods-dominant logic), jossa tuotteet ovat vaihdannan painopisteenä ja palvelut nähdään tuotteiden erityistapauksina. Palvelukeskeinen ajattelu voidaan nähdä strategisena liiketoimintamallina, jonka mukaan arvontuotanto tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa sen sijaan, että arvo luodaan asiakkaalle. Viitekehys esittää liiketoiminnan vaihdannan palvelukeskeisestä näkökulmasta ja tarjoaa siis teoreettista ymmärrystä, kuinka yritykset, asiakkaat ja muut markkinoilla toimijat luovat yhdessä arvoa vuorovaikutuksen avulla (Karpen et al. 2011). Vargo ja Lusch (2008) eivät näe palvelukeskeistä ajattelua teoriana vaan ajattelutapana ja linssinä, jonka läpi sosiaalista ja taloudellista vaihdantailmiötä voidaan tarkastella sen ymmärtämiseksi selkeämmin.

Kirjallisuudessa on käsitelty paljon eri uskomuksia yhteisen arvon luomisesta, mutta todellisiin organisaatiolta vaadittaviin kykyihin sen toteuttamiseksi on kiinnitetty vähemmän huomiota. Koska asiaa ei ole vielä tutkittu merkittävästi, sen aloituspisteenä voitaisiinkin käyttää strategista muutosta, jossa tunnistettaisiin olosuhteet, jotka edistävät tai estävät uuden suuntautumisen toteuttamista. On huomattava, että kuten muutkin strategiset muutokset, palvelukeskeisyyteen siirtyminenkin vaatii aikaa, resursseja, oikeita kyvykkyyksiä, prosesseja sekä motivaatiota toteutuakseen onnistuneesti. (Karpen et al. 2011)

Tässä työssä ei keskitytä palvelullistumiseen vaikuttaviin ulkoisiin tekijöihin tai ulkoisiin sidosryhmiin, mutta on kuitenkin hyvä huomata, miten merkittävässä roolissa ymmärrys asiakkaasta ja arvонуonti yhdessä asiakkaan kanssa ovat palvelullistumisen kentässä. Palvelullistuminen muun muassa vaatii sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien lisäksi myös erityisesti esimerkiksi erilaisia vuorovaikutuskykyjä, joiden avulla asiakas saadaan sitoutettua yhteistyöhön (Karpen et al. 2011).

2.3 Asenteet muutosta kohtaan

Aiemmista tutkimuksista voidaan havaita, että onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamiseen vaikuttaa merkittävästi organisaation jäsenten asenteet muutostapahtumaa kohtaan (Jones et al. 2005; Lines 2005). Asenne organisaatiomuutosta kohtaan voidaan määritellä yksilön kokonaisvaltaisena arviona muutoksesta, ja se on yksilön psykologinen taipumus, joka ilmaistaan kannattamalla tai vastustamalla muutosta jollain tavalla (Lines 2005). Jotkut henkilöt vastustavat kaikenlaisia muutoksia, kun taas jotkut ovat vastaanottavaisempia (Bouckennooghe 2010). Monet muutokset epäonnistuvat, koska muutosjohtajat aliarvioivat yksilöiden merkityksen muutosprosessissa (Choi 2011). Työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan on yksi avaintekijä organisaation muutospyrkimysten onnistumisessa (Elias 2009).

Asenteet muutosta kohtaan ovat näkyneet pitkään kirjallisuudessa organisaation kehityksen ja muutoksen pääkäsitteenä. Asenteet ovat yksilötason käsitteitä, jotka voidaan kuitenkin jakaa kollektiivisella tasolla (ryhmä tai organisaatio). Asenteet voidaan jakaa positiivisiin sekä negatiivisiin näkemyksiin muutoksesta. Positiivisia asenteita muutosta kohtaan ovat muun muassa muutosvalmius, avoimuus muutosta kohtaan sekä sitoutuminen muutokseen. Negatiivisia asenteita taas ovat muutosvastarinta sekä kyynisyys muutosta kohtaan. (Bouckennooghe 2010)

Asenteet muutosta kohtaan voidaan lisäksi nähdä kolmiulotteisena käsitteenä, joka koostuu kognitiivisesta, tunnevaltaisesta sekä tarkoituksellisesta tai käytöksellisestä osatekijästä. Tunnevaltainen tekijä viittaa tuntemuksiin muutosta kohtaan, kuten tyytyväisyys tai ahdistuneisuus, kognitiivinen tekijä taas liittyy yksilön mielipiteeseen muutoksen eduista ja haitoista, hyödyllisyydestä, tarpeellisuudesta sekä muutoksen vaatimasta tietämyksestä. Käytöstekijä viittaa toimiin, jotka on jo otettu tai tullaan ottamaan muutoksen läpiviemiseksi tai sen vastustamiseksi. (Elizur & Guttman 1976; Rashid et al. 2004; Bouckennooghe 2010) Asenteita muutosta kohtaan voidaan käsitellä nämä tekijät huomioiden.

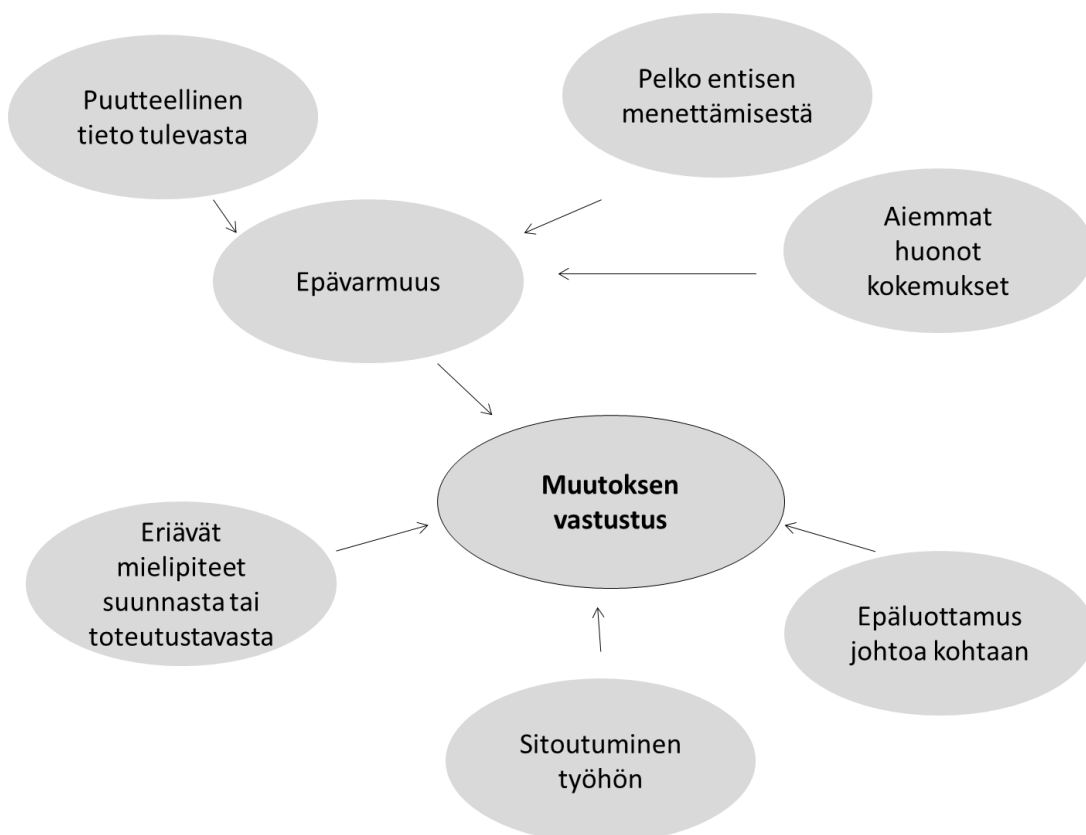
Taulukossa 2.1 on vertailtu tunnetuimpien asennetekijöiden, muutosvalmiuden, muutokseen sitoutumisen, avoimuuden ja kyynisyyden muutosta kohtaan sekä muutosvastarinnan, määritelmiä sekä painopisteitä. Kyseiset tekijät esittävät erilaisia näkemyksiä asenteista organisaation muutosta kohtaan (Choi 2011). Kaikista tekijöistä on useita määritelmiä, mutta taulukossa esitettyjä määritelmiä on käytetty laajalti alan kirjallisuudessa, jonka vuoksi ne on valittu myös tähän tutkimukseen.

Taulukko 2.1. Asennetekijöiden vertailu (mukailtu Choi 2011).

	Muutosvalmius	Sitoutuminen muutokseen	Avoimuus muutosta kohtaan	Kyynisyys muutosta kohtaan	Muutosvastarinta
Määritelmä	Organisaation jäsenten usko, tuntemukset ja aikomukset sellaisia asioita kohtaan, joissa muutoksia tarvitaan ja joissa organisaatiolla on kyky ne toteuttaa (Armenakis & Bedeian 1999).	Voima, joka sitoo yksilön toimintatapoihin, jotka nähdään tarpeellisina muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen (Herschovitch & Meyer 2002).	Halu tukea muutosta sekä muutoksen potentiaalisten seurausten positiivisia vaikutuksia sekä halu mukautua ja hyväksyä muutos (Miller et al. 1994).	Pessimistinen näkemys muutosponnistustensa onnistumisesta, koska muutosjohtajien ei nähdä olevan riittävän motivoituneita ja kyvykkäitä sen toteuttamiseksi (Wanous et al. 2000).	Halu säilyttää nykytilanne ja estää muutoksen onnistunut toteuttaminen (Bouckennooghe 2010).
Painopiste	<ul style="list-style-type: none"> •Muutoksen tarkoituksenmukaisuus •Johdon tuki •Muutoksesta koituvat henkilökohtaiset hyödyt 	<ul style="list-style-type: none"> •Uskomus muutoksen luontaisista hyödyistä •Velvollisuudentunne tukea muutosta •Epäonnistuneen muutoksen tukemisen aiheuttamien kustannusten tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksilön odotukset muutoksiin omassa työroolissa •Muutoksen mahdollistamat parannukset oman työn kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> •Pessimismi muutoksen onnistumisesta tai sen hyödyllisyydestä •Johdon syyttäminen pessimismistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Epävarmuus muutoksesta •Epäluottamus johtoa kohtaan •Sitoutumisen puute (Kalin 2010)

Muutosvalmius on muutosvastarinnan ohella tutkituin asenne muutosta kohtaan (Rafferty et al. 2013). Muuttuvissa tilanteissa työntekijät yrittävät ymmärtää uutta ympäristöä ja tehdä johtopäätöksiä sen mahdollisista seurauksista osallistumalla aktiivisesti tiedon hankintaan, merkityksen luontiin sekä oletusten luomiseen muutosprosessista (Ford et al. 2008). Tuloksena työntekijät muodostat oletuksia sekä vaikutelmia organisaation muutoksesta ja sen positiivista vaikutuksista yksilöihin ja laajemmin koko organisaatioon. Näiden oletuksien ja käsityksien pohjalta muotoutuu yksilön valmius organisaation muutokseen. (Choi 2011)

Muutosvastarinta on siis ehkä tunnetuin asenne muutosta kohtaan ja yleisin syy, miksi muutos epäonnistuu (Vakola & Nikolaou 2005). Muutosvastarinta nähdään useassa määritelmässä erityisesti asenteiden käytöksellisen tekijän aiheuttamana pyrkimyksenä säilyttää nykytilanne ja estää muutoksen onnistunut toteuttaminen (Bouckennooghe 2010). Kalinin (2010) mukaan muutoksen vastustuksen syntyyn vaikuttavat epävarmuus, epäluottamus johtoa kohtaan, työntekijöiden keskuudessa esiintyvät eriävät mielipiteet sekä työhön sitoutuminen, jotka on havainnollistettu kuvassa 2.7. Vastustusta aiheuttava epävarmuus taas kumpuaa aiemmista huonoista kokemuksista, puutteellisesta tiedosta tulevaa kohtaan sekä menetyksen pelosta.



Kuva 2.7. Muutosvastarintaan vaikuttavat tekijät (Kalin 2010, s. 116).

Toisaalta muutosvastarinta kertoo myös sitoutumisesta nykyiseen työhön, osoittaa ylpeyttä saavutuksista ja samaistumista omaan organisaatioon. Lisäksi se on merkki uuden oppimisesta. Muutoksen vastustajat ovat kriittisiä, eivätkä hyväksy annettua tietoa käsittelemättä ja ymmärtämättä sitä. Heidän vaatimuksestaan muutoksen tavoitteita tai toteutustapaa joudutaan kirkastamaan, jonka ansiosta se todennäköisesti selkiytyy tai muuttuu. Liiallinen yksimielisyys voikin johtaa sokeutumiseen. (Kalin 2010, s. 138) Pyrkimys hylätä muutosvastarinnan negatiivinen konteksti, ja käsittämällä se muutoksen lähteenä tai edistäjänä häivyttää muutosvalmiuden ja muutosvastarinnan eroa (Bouckennooghe 2010).

Sitoutuminen muutokseen voidaan jakaa tunnevaltaiseen, normatiiviseen sekä jatkuvaan sitoutumiseen. Tunnevaltainen sitoutuminen perustuu haluun tukea muutosta sen luontaisten etujen vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen taas heijastaa velvollisuudentunnetta tukea muutosta. Jatkuva sitoutuminen muutokseen taas perustuu epäonnistuneen muutoksen kustannuksien tunnistamiseen, ja täten haluun tukea muutosta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki kolme korreloivat positiivisesti suostuvaisuuden kanssa. Toisaalta vain tunnevaltainen ja normatiivinen sitoutuminen korreloivat positiivisesti harkitsevan käytöksen, kuten yhteistyön ja puolustuksen, kanssa. (Herschovitch & Meyer 2002) Sitoutumista muutokseen voidaan kuvailla organisaation arvojen ja tavoitteiden vahvana hyväksymisenä, haluna toimia organisaation hyväksi sekä vahvana haluna säilyttää organisaation jäsenyys. Täten organisaatioon vahvasti sitoutuneet työntekijät, halutesaan työskennellä organisaation eteen, edistävät usein myös positiivisia asenteita muu-

tosta kohtaan. (Vakola & Nikolaou 2005) Sitoutuneisuus muutokseen kuvaa usein käytöksellisiä tekijöitä tukea muutosta (Choi 2011).

Kun työntekijät ovat tietoisia roolistaan ja toimista muutoksessa, tuntevat olevansa osa tehtäviä ja sosiaalista tietoverkkoa, ovat he usein avoimempia muutokselle. Myös jaetun tiedon laatu, itse tiedon jakamisen sijaan, vaikuttaa avoimuuteen (Miller et al. 1994). Lisäksi työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja heidän altistamisensa muutokselle lisäävät avoimuutta. Luottamus johtoon ja menestys aiemmissa muutoksissa on huomattu sitoutuneisuuden tapaan vaikuttavan positiivisesti avoimuuteen muutosta kohtaan. Yksilötasolla henkilöt, joilla on korkea muutostehokkuus, sisäisen kontrolli, henkilökohtaista joustavuutta sekä tarve saavuttaa jotakin, ovat usein avoimia muutoksille. (Choi 2011)

Kyynisyys muutosta kohtaan taas siis koostuu pessimismistä muutosta kohtaan sekä tavasta syyttää johtajia siitä, ja sitä voidaan vähentää kyseisiä tekijöitä hallitsemalla. Kyynisyys muutosta kohtaan voi johtaa myös muihin ongelmiin työelämässä kuten työmotivaation ja sitoutumisen katoamiseen. Kyynisyys on yhteydessä myös muutoksen vastustamiseen. Se voi johtaa kierteeseen, jossa kyynisyys johtaa muutoksen epäonnistumiseen, jolloin seuraavan muutoksen toteuttaminen on entistä vaikeampaa ja sen toteuttaminen herättää vastustusta. Kyynisyyteen vaikuttavaa pessimismia voidaan muun muassa vähentää huomioimalla ja kannustamalla pieniin välitavoitteisiin. Johdon syytelyä taas on mahdollista vähentää tarjoamalla tietoa ja haastamalla täten aiemmat näkemykset. (Choi 2011)

Choi (2011) kuvailemista asenteissa muutosta kohtaan eri asennetekijöiden välillä on useita päällekkäisyyksiä. Kun työntekijät esimerkiksi tuntevat olevansa osallisina päätöksentekotilanteissa ja merkittävä tieto jaetaan työtilanteissa, ovat he usein valmiimpia ja avoimempia muutosta kohtaan sekä vähemmän kyynisiä (Miller et al 1994; Choi 2011). Lisäksi Bouckennooghe (2010) mainitsee artikkelissaan edellä esiteltyjen asennetekijöiden ohella vielä muun muassa muutoksen hyväksymisen, muutoksesta selviytymisen sekä muutoksen järjestelyn. Tutkimusta, jossa päällekkäisyydet olisi huomioitu ja eri tekijät olisi saatu yhdistettyä yhtenäisen mallin luomiseksi, ei ole vielä tehty. Tämän hetkisten tutkimusten tarjoamat eri asennetekijät tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää asenteita muutosta kohtaan, mutta yhdistämällä tekijät ja täten ymmärtämällä paremmin niiden kausaliteetteja voisi edelleen laajentaa ymmärrystä aiheesta.

2.3.1 Asenteiden muodostuminen

Muutosprosessin alussa, kun organisaation jäsenet saavat ensimmäistä kertaa tietoa tulevasta muutoksesta, he alkavat muodostaa uskomuksia siitä. Kyseiset uskomukset koskevat esimerkiksi sitä, kuinka muutos tulee vaikuttamaan omaan työnkuvaan, onko organisaatio kyvykäs toteuttamaan muutoksen siten, että se kohtaa tavoitteet sekä onko muutos yhtenevä omien arvojen kanssa. Jotkut näkevät muodostuvat uskomukset posi-

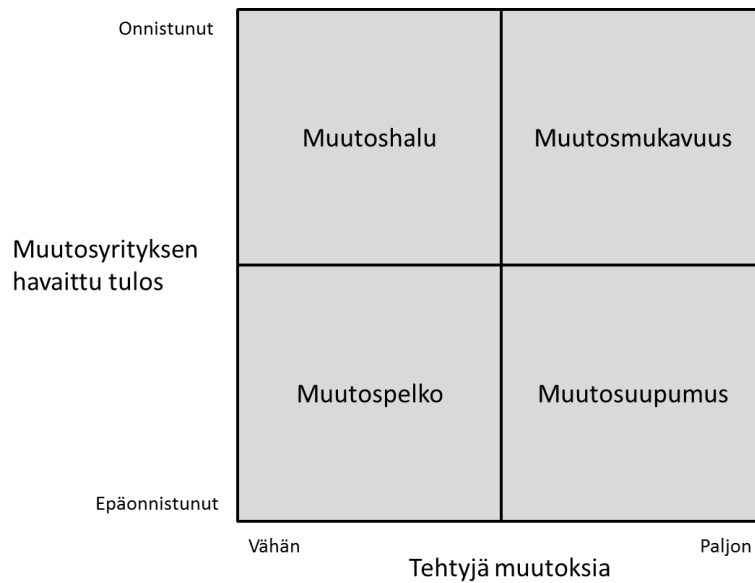
tiivisessa valossa ja toiset negatiivisessa. Uskomusten lisäksi yksilöt voivat reagoida tietoon muutoksesta tunteellisesti, kuten tuntemalla turhautumista, innostuneisuutta tai pelkoa. Nämä uskomukset ja tuntemukset yhdistyvät asenteeksi muutosta kohtaan, joka vaikuttaa muutoksen herättämiin tunteisiin, käytökseen muutosta kohtaan sekä muutosta koskevan tiedon myöhempään käsittelyyn ennakoitavin tavoin. (Lines 2005)

Muutoksen asenteisiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ulkoisiin organisaation paineisiin, sisäisen kontekstin toimintaedellytyksiin sekä yksilön tai ryhmän ominaisuuksiin. Ulkoista painetta muutoksesta muodostuviin asenteisiin herättävät toimialan muutokset, teknologian muutokset, lainsäädäntö sekä ammattiryhmän jäsenyys. Sisäisen kontekstin toimintaedellytyksiä taas ovat muutokseen osallistumis- ja viestintäprosessit, johtamisprosessit ja niin edelleen. (Rafferty et al. 2013)

On tärkeää huomata, että työntekijöiden asenteisiin voidaan vaikuttaa oikeanlaisilla keinoilla eri organisaatiotasolla. Asenteet muotoutuvat työympäristökokemusten mukaan, ja ne muuttuvat yksilön kokemusten muuttuessa. (Choi 2011) On kuitenkin huomattavasti helpompaa vaikuttaa muutokseen suhtautumiseen ennen kuin asenteet ovat jo muodostuneet kuin sen jälkeen. Asenteiden muodostumiseen on siis helpompi vaikuttaa kuin asenteiden muokkaamiseen, jonka vuoksi muutoksen aloitusvaiheeseen on kiinnitettävä erityishuomiota myönteisten asenteiden luomiseksi. Muutoksessa on korostettava positiivisia tunteita kuten iloisuutta, tyytyväisyyttä ja optimismia ja vastaa-vasti vältettävä negatiivisten tunteiden syntyä. (Lines 2005)

Myös johtajuuden toimivuus sekä aiemmat muutokset ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden muodostaessa asenteita muutosta kohtaan. Täten on tärkeää, että esimerkiksi syyt aiempiin epäonnistuneisiin muutoksiin on selitetty ennen uuden muutoksen toteuttamista. Lisäksi avoimella viestinnällä, valmennuksella ja järjestämällä asiaankuuluvia työryhmiä voidaan lisätä työntekijöiden tukemista, osallistumista sekä luottamusta (Choi 2011), jotka voivat edistää positiivisten tunteiden kehittymistä ja täten myönteisten asenteiden syntymistä. On myös huomattava, että halutessaan vaikuttaa työntekijöiden uskomuksiin sekä tunteisiin, johdon olisi käytettävä erilaisia viestinnän keinoja. Uskomuksiin vaikuttava viestintä koostuu esimerkiksi sanoista, perusteluista ja analyyseistä, kun tunteisiin voidaan vaikuttaa kuvien, musiikin ja ilmapiirin avulla. (Rafferty et al. 2013)

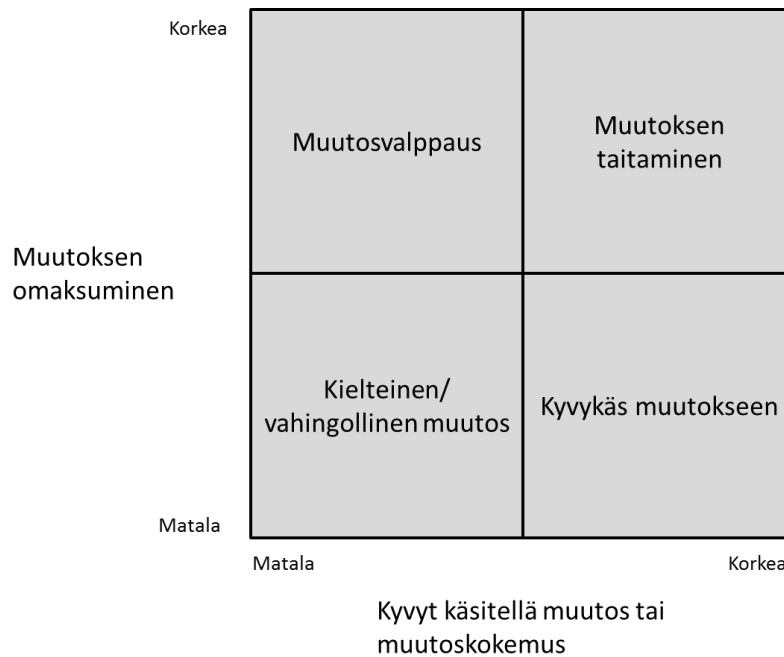
McElroyn (1996) luoman mallin mukaan muutoksesta syntyvät tunteet riippuvat muutoksen havaituista tuloksista ja muutostoimenpiteiden määrästä. Kyseiset tunteet, muutoshalu, muutosmukavuus, muutospelko sekä muutosuupumus, on havainnollistettu kuvassa 2.8. Muutosuupumus voi muun muassa aiheutua, kun muutoksen toteuttamiseksi on tehty paljon toimenpiteitä, joista huolimatta muutoksen koetaan epäonnistuneen. Muutoksen aiheuttamat tunteet taas edelleen johtavat tietynlaiseen asenteeseen muutosta kohtaan. Esimerkiksi muutospelko johtaa usein muutosvastarintaan.



Kuva 2.8. Muutoksen aiheuttamat tunteet (mukailtu McElroy 1996).

Yksilön arvio muutosprosessista ja täten hänen taipumuksena tukea tai vastustaa muutosta pohjautuu lisäksi uskoon muutoksen tarpeesta, kapasiteetin riittävydestä muutoksen onnistumiseksi sekä muutoksen yleisistä vaikutuksista ja seurauksista (Steigenberger 2015). Myös jokaisen henkilön uniikki skeema siitä, mitä muutos on ja mitä se edustaa, liittyy vahvasti muutosta kohtaan syntyvien asenteiden ja reaktioiden muodostumiseen (Vakola & Nikolaou 2005).

Työntekijöiden reaktio muutokseen riippuu McElroyn (1996) mukaan heidän kyvyistään käsitellä muutosta ja heidän kokemuksistaan muutoksesta. Näiden tekijöiden aiheuttamat reaktiot on esitetty kuvassa 2.9. Yksilöiden kyky käsitellä muutosta riippuu heidän ymmärryksestään muutosprosessista ja heidän käsityksestään muutoksen vaikutuksista heihin sekä muihin organisaation jäseniin. Kokemukset muutoksesta kasvattavat ymmärrystä prosessista, ja muutosvastarinnan voittamiseksi työntekijät tarvitsevat tukea organisaatiostaan. Kun muutoksen alun mahdollisesti aiheuttamista vaikeuksista päästään yli, työntekijät heittäytyvät organisaation muutoksiin yhä enemmän.



Kuva 2.9. Reaktiot muutokseen (mukailtu McElroy 1996).

Työntekijöiden asenteeseen vaikuttaa myös usko selvitä muutoksesta. Siihen taas vaikuttavat jo edelläkin mainittu aiempi kokemus erilaisista muutoksista, muiden esimerkiksi, sosiaalinen kannustus sekä stressin hallinta. Mikäli ympärillä olevien ihmisten nähdään kykenevän muutokseen ja työntekijät kannustavat toisiaan, he ovat valmiita myös tekemään parhaansa muutoksen toteutumiseksi. (Lillkåll 2010, s. 37)

Työntekijöiden positiiviset asenteet muutosta kohtaan ovat usein ratkaisevassa tekijässä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteet kyseisten asenteiden luomiseksi sisältävät selkeiden tavoitteiden asettelun, aggressiivisten viestintä- ja koulutus-toimien käynnistämisen, työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien edistämisen (Weber & Weber 2001) sekä mahdollisten ongelmien selvittämisen (Vakola & Nikolaou 2005). Avoin viestintä voi muun muassa edistää myönteistä asennetta muutosta kohtaan hillitsemällä pelkoja, kouluttamalla henkilöstöä sekä jakamalla osapuolien kykyjä ja osaamista muutoksen onnistuneeksi toteuttamiseksi. Jos työntekijöitä kannustetaan osallistumaan ja heidän panostaan hyödynnetään johdonmukaisesti ja aidosti, se lisää sitoutumista ja suorituskykyä, vähentää muutosvastarintaa ja lisää jopa epäedullisten päätösten hyväksymistä työntekijöiden keskuudessa. (Chawla & Kelloway 2004)

Myös palkitseminen on merkittävässä roolissa positiivisten asenteiden luomiseksi, sillä se kertoo yksilön arvosta yritykselle. Työntekijän osallistuminen muutokseen pitäisi näkyä kehityskeskusteluissa ja palkitsemisessa vahvistaakseen muutosta edistävää käytöstä ja samalla positiivisten asenteiden syntyä (Vakola & Nikolaou 2005).

Useimmat stressitekijät puolestaan vaikuttavat muutokseen negatiivisesti. Huonon työilmapiirin, ylikuormituksen ja epäreilun palkitsemisen aiheuttamat stressitekijät voivat

aiheuttaa negatiivisia asenteita organisaation muutosta kohtaan ja täten estää muutosprosessia etenemästä. Kollegoiden tuki on merkittävässä roolissa työntekijöiden kyvyssä selviytyä muutokseen liittyvästä stressistä. Työntekijöiden on myös tunnettava saavansa riittävästi koulutusta ja tietoa muutoksen aikana, sillä tehokas viestintä vähentää pelkoa ja epävarmuutta, ja täten vähentää negatiivisuutta ja muutoksen vastustusta. Organisaation on myös tunnistettava ylimääräinen työkuorma, jota muutos voi aiheuttaa. Lisääntynyt työmäärä, johon ei ole suunnattu resursseja, voi johtaa negatiivisiin asenteisiin muutosta kohtaan ja tekee näin muutoksesta epämiellyttävän ja ongelmaisen. Hyvin rakennettu työympäristö ja työn aikataulutus mahdollistavat stressin ja epävarmuuden vähentämisen. (Vakola & Nikolaou 2005)

Yksilössä voi herätä myös ristiriitaisia asenteita samasta muutoksesta. Yksilö voi samanaikaisesti esimerkiksi tuntea pelkoa sekä innokkuutta tulevaa kohtaan. Ristiriitoja ei pidä kuitenkaan ajatella aina negatiivisena asiana. Ristiriitojen ja haasteiden selvittäminen voi muun muassa edesauttaa muutoksen ymmärtämistä ja avata uusia mahdollisuuksia. Osallistamalla kaikkia työntekijöitä muutokseen on mahdollisuus ymmärtää laajasti eri yksilöiden näkemyksiä muutoksesta ja ottaa ne huomioon. Osallistumalla itse myös työntekijöiden on helpompi ymmärtää muutoksen tavoitteet ja merkitys. (Lempiälä et al. 2014)

Asenne muodostuu siis kaikkien työympäristöstä saatujen kokemusten monimutkaiseksi tuloksena. Se voi olla positiivinen tai negatiivinen tai yksilölle voi syntyä myös hyvin ristiriitaisia näkemyksiä kokemustensa perusteella. Muodostuneilla asenteilla on selkeä merkitys muutoksen toteutuksessa ja sen etenemisessä. Asenteiden merkitystä muutoksessa onkin käsitelty seuraavassa luvussa.

2.3.2 Asenteiden merkitys muutoksessa

Monet muutokset epäonnistuvat, koska muutosjohtajat aliarvioivat yksilöiden merkityksen muutosprosessissa (Choi 2011). Työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan ovatkin yksi avaintekijä organisaation muutospyrkimysten onnistumisessa, ja ne vaikuttavat heidän käytökseensä (Saari & Judge 2004). Käytöstekijöiden lisäksi työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan voivat vaikuttaa heidän moraaliinsa, tuottavuutensa sekä aikomuksiinsa vaihtaa työpaikkaa (Vakola & Nikolau 2005). Täten muutosasenteet vaikuttavatkin merkittävästi myös koko organisaation tulokseen (Saari & Judge 2004).

Kun työntekijöillä on vahva positiivinen asenne muutosta kohtaan, he todennäköisesti käyttäytyvät keskittyneesti, pitkäjänteisesti ja sinnikkäästi, jolloin he myös tukevat muutoksen toteutumista. Nähdessään muutoksen negatiivisesti työntekijät taas käyttäytyvät vastustaen ja halveksuen muutosta ja pyrkivät estämään ja sabotoimaan muutoksen etenemistä. Ei riitä, että työntekijöiden vastustus voitetaan vaan muutoksen onnistuminen riippuu johdon kyvystä tukea ja innostaa henkilöstöä koko muutosprosessissa. (Elias 2009)

Positiivinen organisaatiomuutos voi tarjota oivalluksia tehokkaaseen muutokseen. Positiiviset työntekijät, jotka siis omaavat positiivista psykologista pääomaa (esimerkiksi toivo, optimismi sekä joustavuus) ja myönteisiä tunteita, välittävät usein asenteita ja käytösmalleja, jotka voivat edelleen johtaa tehokkaaseen ja positiiviseen muutokseen. Ne, jotka omaavat vähemmän psykologista pääomaa, taas ovat useammin asenteiltaan vetäytyviä ja kyynisiä ja käyttäytyvät ryhmästä poikkeavasti, joka voi johtaa muutoksen vastustamiseen, ja täten estää positiivisen muutoksen. (Avey et al. 2008)

Työntekijöiden positiiviset resurssit, kuten psykologinen pääoma sekä tunteet, voivat myös taistella muutokseen liitettyjä negatiivisia reaktioita (esimerkiksi kyynisyys sekä erilaisuus) vastaan. Lisäksi mindfulnessin eli työntekijöiden tietoisuuden omista ajatuksistaan ja tunteistaan huomattiin vaikuttavan psykologisen pääoman kanssa ja ennustavan positiivisia tunteita. Työntekijöillä, jotka omaavat enemmän psykologista pääomaa, on usein myös positiivisemmat tunteet, ja edelleen he ovat sitoutuneempia ja vähemmän kyynisiä sekä kokevat myös enemmän organisaatiojäsenyyttä sekä vähemmän poikkeavaa käytöstä. (Avey et al. 2008) Vaikka Avey et al. (2008) löytävät tutkimuksessaan positiivisia yhteyksiä psykologisen pääoman sekä positiivisten tunteiden ja asenteiden välillä, on huomioitava, ettei laadullisesta tutkimuksesta voida tehdä kausaalisia johtopäätöksiä, ja täten esimerkiksi positiivisten tunteiden suoraa vaikutusta asenteisiin ei ole mahdollista määrittää luotettavasti.

Asenteilla voi olla myös negatiivisia seurauksia muutoksessa. Työn epävarmuudesta on tullut lähes synonyymi muutoksen herättämille peloille. Suuret muutokset on nähty työntekijöiden suurimpana uhkana tunteeseen hallita omia töitään, ja seuraukset työn epävarmuudesta voivatkin aiheuttaa merkittäviä haittoja. Uhat työn kulkuun, työrooleihin, organisaatorakenteeseen ja voimasuhteisiin lisäävät usein eristäytymistä käytöstä (esimerkiksi vähentynyt sitoutuminen, sitoutuminen negatiiviseen työkäyttäytymiseen ja lisääntyneet ajatukset työpaikan vaihdosta) sekä uhkaavat organisaation vakautta herättämällä epäluottamusta ja vaikeuttamalla viestintää. (Chawla & Kelloway 2004)

Positiivisten ja negatiivisten asenteiden voimakkuus vaihtelee työntekijöiden keskuudessa heikoista asenteista voimakkaisiin, jonka perusteella ne voivat johtaa työntekijöitä käyttäytymään tietyllä tapaa. Linesin (2005) mukaan asenteet ja niiden voimakkuus voivat johtaa seuraavassa taulukossa 2.2 esitettyihin käytöstapoihin.

Taulukko 2.2. *Asenteiden vaikutus käyttäytymiseen asenteiden laadun sekä voimakkuuden mukaan (mukailtu Lines 2005).*

	Vahva	Heikko
Positiivinen	Organisaation jäsenyys, vastuunotto, ammattimainen muutoskäyttäytyminen, sitkeys, keskittyminen, ponnistelu	Noudattaminen, tyhjät lupaukset, organisaation hiljaisuus
Negatiivinen	Lopetus, vastustus, sabotaasi, ilmianto	Noudattaminen, hidastelu, organisaation hiljaisuus

Rafferty et al. (2013) mainitsevat artikkelissaan, että tähänastiset tutkimukset asenteista ovat keskittyneet yksilön asenteisiin muutosta kohtaan, ja tällöin sivuuttaneet ryhmä- ja organisaatiotason asenteet. On kuitenkin mahdollista, että esimerkiksi yksilön muutosvalmius on korkealla tasolla, mutta hän työskentelee työryhmässä sekä organisaatiossa, joissa muutosvalmius on huomattavasti alhaisempi. Tällaisissa tilanteissa pelkän yksilön muutosvalmiuden arviointi voi johtaa esimerkiksi virheelliseen ymmärrykseen muutoksen onnistumisen todennäköisyydestä, ja täten asenteiden merkityksestä muutoksessa.

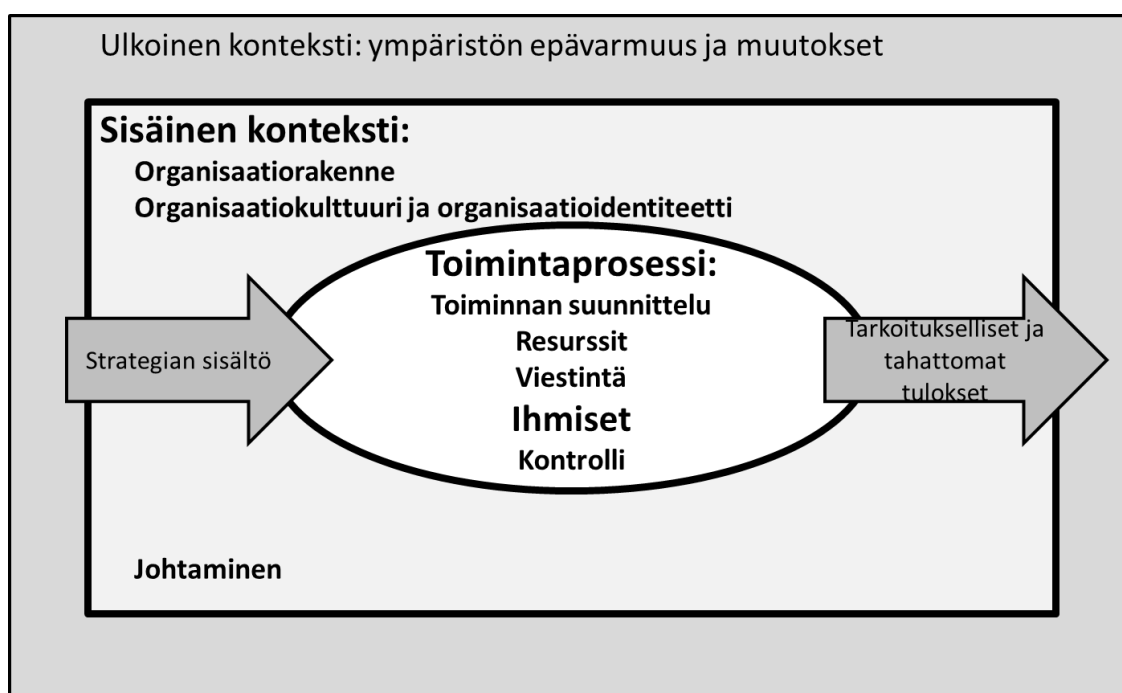
Lisäksi vaikka useissa tutkimuksissa on huomattu positiivinen korrelaatio muun muassa asennetekijöiden, kuten muutosvalmiuden ja muutokseen sitoutumisen, sekä todellisen muutosta tukevan käytöksen välillä (esim. Herschovitch & Meyer 2002; Jones et al. 2005; Meyer et al. 2007), on tehtävä lisää empiirisiä tutkimuksia tulosten luotettavuuden vahvistamiseksi. Useissa tutkimuksissa on muun muassa käytetty metodologiaa, jonka avulla ei pystytä luotettavasti todistamaan syy-seuraussuhteita pitkäaikajakson analyysistä huolimatta (Meyer et al. 2007).

2.4 Synteesi

Kuten aiemmissa luvuissa on esitelty, työntekijöiden suhtautumisella strategiseen muutokseen on merkittävä vaikutus muutoksen etenemiseen ja toteutumiseen. Täten myös tässä työssä strategisena muutoksena tutkittavan palvelullistumisen toteutukseen vaikuttaa työntekijöiden asenteet ja suhtautuminen palveluja sekä palveluliiketoimintaa ja niiden kehittämistä kohtaan.

Strategisen muutoksen toteutuksessa on korostettu ulkoisten ja sisäisten tekijöiden sekä toimintaprosessin huomioimista menestyksen saavuttamiseksi kuten luvussa 2.2 esiteltiin. Palvelullistumisessa strategian toteuttaminen painottaa yksityiskohtaisemmin erityisesti oikeanlaisen kulttuurin, tarjoaman, sisäisten prosessien ja kykyjen, selkeän strategian sekä toimittajasuhteiden merkitystä luvun 2.1 mukaisesti.

Strateginen linjaus on vain yksi osa palvelullistumista, mutta strategisen muutoksen toimeenpano, ja täten uuden linjauksen toteuttaminen voivat panna alulle koko palvelullistumisprosessin ja vähitellen muokata niin kulttuuria kuin sisäisiä prosesseja ja kyvykkyksiäkin palveluorientoituneemmiksi. Viitekehystä ajatellen tietysti ihmiset ovat tämän työn kannalta erittäin merkittävässä roolissa. Ihmisten tiedot, taidot ja kokemukset ja sitä kautta heidän asenteesta muodostuvat kuitenkin kaikkien ympärillä vaikuttavien tekijöiden pohjalta, jonka vuoksi viitekehyksessä on huomioitava laajalti eri osatekijöitä, eikä niiden merkitystä voi vähätellä. Kuvassa 2.10 on esitelty tässä työssä käytetty viitekehys, jossa strateginen muutos on jaettu siinä vaikuttaviin osatekijöihin. Viitekehyksessä on tummennettuna palvelullistumisen ja tämän työn kannalta oleellisia osatekijöitä. Yksilön suhtautumisen korostuessa ihmiset ja heidän asenteensa ovat siis merkittävässä roolissa, ja ulkoisia tekijöitä taas ei ole huomioitu.



Kuva 2.10. Tässä työssä käytetty viitekehys palvelullistumisen toteuttamisesta strategisena muutoksena (mukailtu Okumus 2003).

Palvelullistumista on kirjallisuudessa kuvattu hyvin suoraviivaisena prosessina siirtyä tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen. Todellisuudessa, kuten mikä tahansa muutosprosessi, myös palvelullistuminen on kuitenkin hyvin monivaiheinen ja monimutkainen tapahtumaketju. Prosessi voi edetessään vaatia useita muutoksia ja kehittämistä. Palvelullistumisprosessi vaatiikin joustavuutta, ja lisäksi sen toimeenpanossa on huomioitava, että toisessa yrityksessä hyväksi todettu toimintatapa ei välttämättä toimi samalla tavoin omassa yrityksessä. (Lempiälä et al. 2014)

Muutoksessa vaikuttavat osatekijät muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden, jossa ne kaikki yhdessä vaikuttavat työntekijöiden suhtautumiseen muutokseen. Työntekijät

ovat kaikki yksilöitä, joilla on erilaisia näkemyksiä, jolloin myös osatekijöiden roolin vaikutus näkemysten muodostumiseen vaihtelee. Työntekijöiden asenteet ja suhtautuminen korostuvat palvelullistumisen viitekehyksessä erityisesti uuden organisaatiokulttuurin luonnissa. Tässä tutkimuksessa halutaan päästä syvemmille tasoille organisaation tutkimuksessa ja halutaan ymmärrystä organisaation arvoista, jolloin kulttuurin sijaan tutkimus painottaa organisaatioidentiteetin merkitystä. Organisaatioidentiteetin mainitaankin muun muassa vaikuttavan organisaation jäsenten asenteisiin ja käytökseen (Corley 2004), jolloin niillä voidaan nähdä olevan iso rooli strategisessa muutoksessa. Palvelullistumisprosessissa uusien toimintamallien, prosessien ja työkalujen onkin todettu jäävän helposti irrallisiksi, mikäli työntekijöiden näkemyksiä ja merkitystä muutosprosessissa ei huomioida (Lempiälä et al. 2014).

Työssä huomioitava viitekehys kattaa siis strategisessa muutoksessa organisaation sisällä vaikuttavat tekijät, jolloin ulkoiset olosuhteet ja yhteistyö sidosryhmien kanssa jäävät lähes huomiotta. Palvelullistumisessa asiakassuhteilla ja asiakkaan kanssa tehtävällä yhteistyöllä on erityinen merkitys, mutta tässä tutkimuksessa niistä on mahdollisuus saada vain hyvin rajallinen kuva. Asiakassuhteita käsitellään ainoastaan kohdeyritysten työntekijöiden omasta näkökulmasta, jolloin sidosryhmien näkemykset jäävät huomioida. Saatua näkökulmaa onkin täten yksipuolinen, eikä sidosryhmien näkemyksistä saatua havaintoja voida huomioida työntekijöiden suhtautumisen arvioinnissa. Tämän vuoksi ne on päätetty jättää kokonaan viitekehysten ulkopuolelle ja vähemmälle huomiolle tutkimuksessa.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämä tutkimus suoritettiin laadullisena tulkinnallisena tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto kerättiin kahdessa kierroksessa suoritetuilla teemahaastatteluilla. Tässä luvussa on esitelty tarkemmin tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia sekä käytetyt tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät. Lisäksi on lyhyesti esitelty tutkimuksen kohteena olleita yrityksiä. Tarkoituksena on selventää tutkimuksen metodologisia valintoja, ja kirkaistaa näin lukijalle tutkimuksen toteutustapaa.

3.1 Tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kohdeyritysten työntekijät käsittävät palvelut ja palveluliiketoiminnan ja miten heidän suhtautumisena siirtymiseen kohti palveluliiketoimintaa eroaa kahden haastattelukierroksen välillä. Työssä on tavoitteena löytää uusia näkemyksiä ja luoda uutta ymmärrystä aiheesta, jonka vuoksi se on luonteeltaan kartoittava (exploratory). Kartoittavan tutkimuksen avulla on mahdollisuus löytää uusia oivalluksia ja nähdä ilmiö uudessa valossa. (Saunders et al. 2009, s. 139) Sen tarkoituksena ei ole välttämättä tarjota lopullista tai ratkaisevaa ymmärrystä aiheesta, vaan tutkia aihetta eri syvyytasoilta. Kartoittava tutkimus tehdäänkin usein uudesta aiheesta, josta ei ole tehty merkittävästi aiempia tutkimuksia. Tämä jättää myös tutkijalle vapauden määrittää tutkimuksen rajat. (Brown 2006, s. 45)

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu pääosin tutkimuskysymyksen luonteesta (Yin 2009, s. 4), jonka perusteella myös tämän työn menetelmä on valittu. Tutkimuksessa pyritään saamaan syvälinen näkemys monimutkaisesta maailmasta, jolloin tutkimusmenetelmäksi sopii tulkinnallinen tutkimus. Tulkinnallinen tutkimus pyrkii tutkimaan ihmisten kokemuksia ja heidän näkemyksiään näistä kokemuksista. Kyseinen tutkimusmenetelmä sopii myös luonteeltaan kartoittavaan tutkimukseen, ja liittyy usein tiedon keruun ja analyysin osalta laadullisiin lähestymistapoihin (Gray 2014, s. 37), jolloin se sopii erityisen hyvin tähän tutkimukseen.

3.2 Tiedon keruu

Tutkimus tehtiin Palveluliiketoiminnan kyvykkyydet -projektissa aiemmin suoritettujen haastattelujen pohjalta. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa alkuperäinen haastattelurunko luotiin kirjallisuuden sekä projektin tavoitteiden perusteella. Avoimet haastattelukysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden kuvaila omia näkemyksiään vallitsevasta tilanteesta. Teemahaastatteluissa oli mahdollisuus

haastattelun edetessä painottaa eri teemoja kohdeyrityksen sekä haastateltavan erityispiirteiden mukaisesti, jolloin oli mahdollista keskittyä esiin nousseisiin kiinnostaviin aihepiireihin. (Saunders et al. 2009, s. 320) Tämä sopi erityisesti tähän tutkimukseen, jossa vastaukset eivät olleetkaan täysin odotuksien mukaisia. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat myös tarkentavat kysymykset haastateltavilta, jolloin kyettiin vähentämään mahdollisia väärinymmärryksiä.

Projektin haastattelut toteutettiin kahdessa kierroksessa, joiden tarkoituksena oli selvittää palveluliiketoiminnan nykytilaa yrityksissä ja sen kehitystä haastattelujen välillä. Alkuhaastattelut suoritettiin vuonna 2011 ja loppuhaastattelut noin kolme vuotta myöhemmin syksyllä 2014 sekä keväällä 2015. Alkuhaastattelujen ideana oli selvittää palvelujen nykytila yrityksessä ja kartoittaa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Loppuhaastattelujen painopisteenä taas oli selvittää palvelujen roolin ja palveluliiketoiminnan luonteen muutosta selvittämällä palvelujen nykytila kolmen vuoden jälkeen ja muutoksen etenemistä yrityksessä. Haastattelurungot on esitelty liitteissä 1 ja 2. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, ettei yrityksissä ollut tapahtunut odotetunlaista muutosta kohti palveluliiketoimintaa, jonka vuoksi niiden fokus painottui pikemminkin muutoksen esteisiin sekä tulevaisuuden näkymiin.

Projektissa on mukana kolme teollisuusyritystä, joissa haastattelut suoritettiin. Kohdeyrityksiksi valittiin teollisuusyritykset, jotka olivat aiemmin esittäneet halukkuutta siirtyä kohti palveluliiketoimintaa kasvattaakseen myyntiään. Yrityksistä kaksi on maailmanlaajuisesti toimivia melko suuria erilaisten metallirakenteiden valmistajia ja kolmas on maailmanlaajuisesti toimiva keskisuuri teollisuusyritys. Yritykset tarjoavat erilaisia komponentteja toisille teollisuusyrityksille, ja niiden liiketoiminta perustuu pitkälti asiakkaille lisäarvoa tuottavien sekä laadukkaiden tuotteiden valmistukseen. Haastattelut suoritettiin kyseisten yritysten tietyissä liiketoimintayksiköissä.

Alkuhaastattelujen otanta toteutettiin lumipallo-otantana eli yrityksistä tunnistettiin ja haastateltiin kontaktihenkilö, joka tunnisti seuraavan potentiaalisen haastateltavan. Tarkoituksena oli saada kattava näkemys eri liiketoimintayksiköistä. Toinen haastattelukierros suoritettiin myös osaltaan lumipallo-otantana, mutta tässä tapauksessa vain yksi kontaktihenkilö vastasi kaikkien haastateltavien tunnistamisesta koko yrityksessä. Lisäksi toisen haastattelukierroksen valinnoissa huomioitiin henkilöt, jotka olivat osallistuneet ensimmäiselle haastattelukierrokselle. Osa haastateltavista onkin samoja molemmilla kierroksilla, mutta on huomioitava, että kaikkia samoja henkilöitä ei ollut mahdollista haastatella. Tämän vuoksi ei ole mahdollista tutkia kolmen vuoden aikana tapahtunutta muutosta vaan tutkimuksessa keskitytään haastattelukierrosten väliltä löytyviin eroavaisuuksiin. Haastattelujen jakautuminen yrityksiin, ja haastateltavien roolit on kuvattu taulukossa 3.1.

Taulukko 3.1. Haastattelujen jakautuminen kohdeyrityksiin ja haastateltavien rooli yrityksessä.

	Yritys A		Yritys B		Yritys C	
	Haastattelu- kierros 1	Haastattelu- kierros 2	Haastattelu- kierros 1	Haastattelu- kierros 2	Haastattelu- kierros 1	Haastattelu- kierros 2
Haastateltavien määrä	8 yksilö- haastattelua	9 yksilö- haastattelua	5 yksilö- haastattelua, 1 ryhmä- haastattelu (2 henkilöä)	9 yksilö- haastattelua	10 yksilö- haastattelua	3 yksilö- haastattelua
Haastateltavien rooli	Tuotanto, varasto, myynti	Tuotanto, varasto, myynti	Myynti, tuotanto	Myynti, tuotanto, johto	Myynti & markkinointi, tuotanto, johto	Myynti & markkinointi, tuotanto
Haastattelujen keskimääräinen kesto	57 min (min 46', max 71')	54 min (min 40', max 66')	45 min (min 30', max 69')	44 min (min 29', max 59')	65 min (min 50', max 80')	59 min (min 52', max 70')

Haastatteluja suoritettiin ensimmäisellä kierroksella siis 24 kappaletta ja toisella kierroksella 21 kappaletta. Haastateltavia oli kohdeyritysten eri yksiköistä ja rooleista. Kaikista yrityksistä oli esimerkiksi molemmilla kierroksilla haastateltavana henkilöitä ainakin myynnistä sekä tuotannosta. Seuraavaksi on esitelty haastatteluista kerätyn empiirisen tiedon analysointia.

3.3 Tiedon analysointi

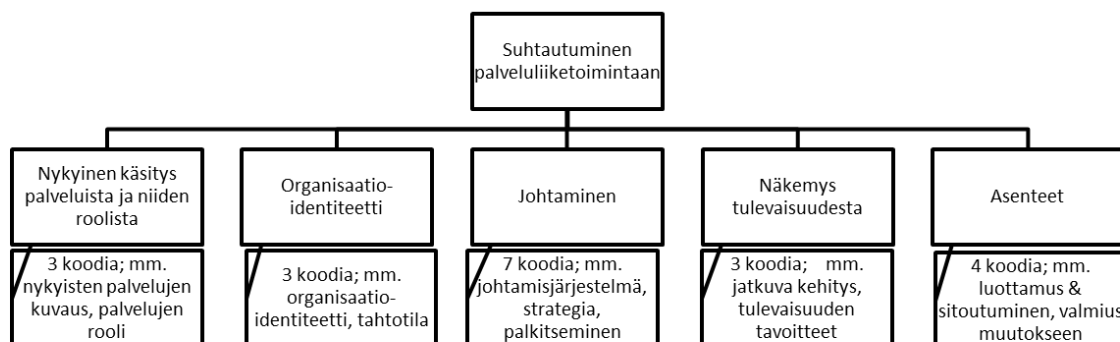
Tiedon analysointi on tässä työssä suurimmassa roolissa, sillä haastatteluaineisto oli valmiina, eikä haastattelujen sisältöön ollut täten mahdollisuutta vaikuttaa. Haastattelujen analysointi suoritettiin ulkopuolisen yrityksen tekemien sanatarkkojen litterointien pohjalta.

Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Se on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jolla voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Lisäksi sen avulla voidaan selvittää aineistosta esiin nousevat samanlaisuudet ja erilaisuudet, jonka vuoksi se sopi erityisesti tähän tutkimukseen. (Verne 2015) Lähestymistapa analyysissä oli induktiivinen eli aineistolähtöinen. Kyseisessä lähestymistavassa ensin kerätään aineisto, jonka jälkeen siihen perehtymällä löydetään teemat ja asiat, joihin keskitytään (Saunders et al. 2009, s. 490).

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uusia näkemyksiä organisaatiomaailmasta, sovellettiin analyysissä sisällönanalyysin lisäksi myös diskurssianalyysia. Diskurssianalyysin avulla analysoidaan kielen käyttöä, kielen ja sosiaalisen ympäristön välisiä suhteita sekä kommunikaation interaktiivisia ominaisuuksia (Anttila 2007). Se on refleksiivinen (heijastava) ja tulkitseva analyysityyli, ja se tarjoaa työkalut, joiden avulla voi-

daan ymmärtää sosiaalisia ilmiöitä, joista organisaatio rakentuu (Phillips & Hary 2002, s. 5). Analyysissä keskitytään haastattelun interaktiiviseen luonteeseen ja kontekstuaalisuuteen, johon vaikuttavat itse haastattelutilanteeseen vaikuttavat tekijät sekä keskustelijoiden suhtautuminen tilanteeseen (Anttila 2007). Tässä tutkimuksessa kyseisiä tapoja hyödynnettiin erityisesti sanavalintoja sekä ilmaistutapoja analysoimalla todellisen suhtautumisen ymmärtämiseksi. Diskurssianalyysi tarjoaa uusia näkökulmia, joilla uuden ilmiön muutoksia voidaan ymmärtää (Phillips & Hary 2002, s. 82). Se mahdollistaa syvempien merkitysten havaitsemisen aineistosta, ja täten uuden ymmärryksen luomisen aiheesta.

Aineiston analyysissä käytettiin hyväksi ATLAS.ti-analyysiohjelmaa. Analyysi aloitettiin etsimällä aineistosta esiin nousevia kiinnostavia teemoja kysymysrunгон avulla, joiden perusteella valittiin analyysissä käytettävät koodit. Ensimmäisen koodaus- ja analyysikierroksen jälkeen löydettyjä teemoja tutkittiin tarkemmin, jolloin koodeja tarkennettiin ja niiden määrää supistettiin työn kannalta oleellisen tiedon havaitsemiseksi. Toisella kierroksella käytetyt koodit on esitetty kuvassa 3.1 jaoteltuina niistä muodostettuihin teemoihin. Analyysikierrosten jälkeen kiinnostavia kohtia tutkittiin tarkemmin. Analyysissä keskityttiin tunnistamaan kulttuurisia viittauksia sekä kielellisiä ja retorisia mekanismeja. Lopulta havaittuja löydöksiä pyrittiin tulkitsemaan.



Kuva 3.1. Kaavio käytetyistä koodeista.

Analyysistä havaitut tekijät jäseneltiin kirjallisuuden avulla selkeään rakenteeseen, joista kirjoitettiin työn tulokset. Tuloksia havainnollistettiin sitaatein, joita muokattiin siten, että ne ovat paremmin ymmärrettäviä ja haastateltavien anonymiys säilyy lauseiden sisällön merkitystä kuitenkaan muuttamatta.

Aineiston analyysiin liittyi myös useita haasteita. Haastattelujen teemat olivat joillekin vastaajille hieman epäselviä, joka johti siihen, että samat kysymykset ymmärrettiin eri tavoin ja vastaukset olivat ajoittain hyvin erilaisia. Lisäksi vastaukset helposti karkasivat aiheen ulkopuolelle, koska kysymykseen ei osattu suoraan vastata tai ymmärrys aiheesta oli vajavaista. Toisaalta kyseiset vastaukset kertoivat työntekijöiden suhtautumisesta palvelullistumiseen, ja vastauksista ilmeni epävarmuudesta huolimatta, miten yksilö itse kokee tilanteen. Tutkimuksessa ei ollutkaan tavoitteena löytää organisaation yh-

teisiä näkemyksiä vaan tarkastella suhtautumista yksilön näkökulmasta. Haastatteluista selvisi vastaajille merkittävät asiat sekä heidän näkemyksenä yrityksen tulevaisuuden suunnasta.

4. TULOKSET

Työn analyysirakenne koostuu henkilöiden näkemyksistä nykyisistä palveluista ja niiden roolista yrityksessä haastatteluhetkellä, haastatteluissa esiin nousseista palveluihin suhtautumiseen liittyvistä osatekijöistä sekä palveluliiketoimintaan liittyvistä tulevaisuuden näkymistä. Tulosten rakenne muodostettiin tutkimalla haastatteluista löytyneiden teemojen aihepiirejä kirjallisuudesta, ja kehittämällä niistä loogisesti etenevä kokonaisuus.

4.1 Henkilöstön näkemys palveluista ja niiden roolista yrityksessä

Molemmilla haastattelukierroksilla vastaajat olivat epävarmoja, mitä yrityksen tarjoamat palvelut ovat ja mitä niihin voidaan laskea kuuluvaksi. Palveluja pidettiin hankalana käsitteenä, ja sen määritelmän nähtiin riippuvan vastaajasta. Suurin osa vastaajista kuvaili yrityksen tarjoamia palveluja vahvasti tuotteeseen kytkettyinä ominaisuuksina kuten toimitusvarmuutena, laatuna, jatkojalosteina ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisena. Erityisesti alkuhaastatteluissa vastausten jälkeen oltiin usein hyvin epävarmoja, mitä palvelut ja palveluliiketoiminta ovat ja monet haastattelukysymykset koettiin sen vuoksi vaikeiksi.

”Et välttämättä se ei oo kaikille ihan selvää, en mäkään välttämättä tiedä, mitä te tarkoitate ku puhutaan palveluliiketoiminnasta.” (2011, yritys C, tuotanto)

”Taas kerran, kun sitä en osaa sanoa, mitä se voi olla se palvelu, niin sit se aiheuttaa ongelmia.” (2011, yritys A, myynti)

”Se riippuu vähän, mitä määritellään tällä palveluliiketoiminnalla.” (2014, yritys C, tuotanto)

Erään alkuhaastattelujen vastaajan mukaan asiakkaille oli tarjottu samanlaisia jatkojalosteita jo pitkään, mutta vasta viime aikoina niitä oli alettu kutsua palveluiksi yleisen trendin seurauksena, vaikka mikään ei todellisuudessa ollut muuttunut. Palveluliiketoiminta nähtiinkin yleisesti markkinoiden trendinä, johon voidaan liittää määritelmästä riippuen laajasti erilaisia yrityksen jo tarjoamia palveluja ja jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista markkinoiden kovenevassa kilpailussa. Monessa tapauksessa vastaajat myös kertoivat, että yrityksen kohdalla on liian aikaista puhua palveluliiketoiminnasta. Jatkojalostuspalveluja tarjottiin tietyille asiakkaille tarpeen mukaan, mutta pääpaino oli selkeästi perinteisten tuotteiden myynnissä, eikä palveluliiketoiminnan täten nähty ole-

van merkittävässä roolissa eikä siitä puhuttu yleisesti. Alkuhaastatteluissa vastaajat myös kertoivat, että palveluihin siirtyminen voisi olla yksi mahdollisuus tulevaisuudessa, mutta selkeää kuvaa, mitä ne voisivat olla ja miten merkittävässä roolissa ne tulisivat tulevaisuudessa olemaan, ei ollut.

Toisella haastattelukierroksella kysyttiin suoraan palvelujen roolin muutoksesta. Haastateltavat mainitsivat tällöin palvelujen olevan yrityksissä hyvin pienessä roolissa, eikä niiden osuuden ollut nähty kasvavan merkittävästi haastattelukierrosten välillä. Yhdessä yrityksistä mainittiin jopa, että palveluihin siirtymisessä oli menty taaksepäin.

”Ihan palvelu-palvelua niin, täällä ei vielä oikeestaan, ei olla päästy siihen. Mutta, niinku sanoin että tää muuttuu, todella nopeesti.” (2014, yritys C, myynti)

”Ei juurikaan tarjota [muita kuin vahvasti valmistusprosessiin liittyviä palveluja], että kyllä se on meillä se tuotemyynti. Kyllä me ollaan yrityksenä, me myydään hyvin yksinkertaista ku se onkin niin [materiaalia].” (2014, yritys A, myynti)

Muussa yhteydessä kuitenkin mainittiin, että palvelujen tarjoaminen on lisääntynyt ja asiakkaat vaativat jatkuvasti valmiimpaa ja valmiimpaa tuotetta, joka nähtiin myös palveluliiketoiminnan kehittämisen perusteena. Kahdessa yrityksessä kerrottiin myös yrityksen siirtyneen enemmän kohti projektikohtaisempaa myyntiä puhtaiden volyymituotteiden myynnin sijaan. Haastateltavat mainitsivat myös, että palveluja voisi olla yrityksissä enemmänkin ja potentiaalia siihen voisi löytyä.

Erään yrityksen myyntiyksikössä oltiin loppuhaastatteluissa jopa hyvin tyytyväisiä palveluihin. Haastateltavat eivät esimerkiksi osanneet kertoa, mitä palveluja voitaisiin enää lisätä tarjoomaan. Tämä näkemys oli kuitenkin vain yksittäinen, ja esimerkiksi kyseisen yrityksen tuotannossa palvelujen ei taas nähty olevan isossa roolissa.

”Kyl se varmaan on että nyt on aika pitkälle menny tää meidän palveluntarjonta että, en tiä että mitä sitte vois lisäks olla mutta. Paremmi ja enempi.” (2014, yritys A, myynti)

Haastatteluista oli mahdollista huomata, että yleinen keskustelu palveluista oli selkeästi lisääntynyt haastattelukierrosten välillä ja palveluliiketoiminnan käsite oli tullut tutummaksi, vaikka palvelujen roolia ei ollutkaan saatu kasvatettua. Vastaajat ottivat toisella kierroksella tarkemmin kantaa palvelujen rooliin, ja ymmärrys niistä oli keskustelujen kautta levinnyt laajemmin koko organisaatioon, vaikka edelleen ajatusmaailmoissa oli yksilökohtaisia eroja. Erityisesti asiakkaiden kanssa työskentelevälle myyntihenkilöstölle palvelut olivat tutumpia kuin tuotantopuolen työntekijöille. Ratkaisujen myynnin koettiin olevan silti haastavaa sen poiketessa niin merkittävästi aiemmasta tuotteiden myynnistä, ja siihen kaivattiin edelleen kehitystä.

Kaikki yritykset nähtiin edelleen loppuhaastatteluissa kuitenkin tuotevalmistajina, joissa palveluja tarjottiin tuotteiden lisänä eikä palveluyrityksinä, jonka tarjooma sisältää tuot-

teita. Kahdessa yrityksessä mainittiin kuitenkin, että yrityksen työntekijät ovat palvelu-ammattissa, jossa asiakkaat ovat tärkeimmässä roolissa.

4.2 Organisaatioidentiteetti

Organisaatioidentiteetti kertoo siis organisaation jäsenten yhteisen näkemyksen siitä, keitä he ovat ja miten erottuvat muista. Alkuhaastatteluissa haastateltavat kertoivat yritystensä keskittyvän materiaalin tuottamiseen ja ajatusmaailma nähtiin hyvin tuotekeskeisenä. Palvelut herättivätkin epäilyksiä, sillä materiaalin valmistukseen tottuneissa yrityksissä nähtiin olevan juurtuneet tavat ja asenteet, joiden ei uskottu olevan helposti muutettavissa. Samalla ilmeni myös epävarmuutta siitä, mikä yrityksen yhteinen identiteetti oikein on.

”Mutta sinänsä se tuotteet ja se toimintamalli on hyvin perinteinen.” (2011, yritys B, myynti)

”Kuitenki me ollaan niitä [materiaalinvalmistajia], ni aika haasteellista on sit siirtyä johonki tuottamaan tai tekemään sitä palvelua.” (2011, yritys C, tuotanto)

”No ehkä se vois jotenkin ehkä niin ku enemmän koko firman läpi kulkee se ajatus tavallaan et mitä me ollaan.” (2011, yritys C, myynti)

Vaikka palvelujen roolin ei edelleenkään toisella haastattelukierroksella kerrottu kasvaneen työntekijöiden työtehtävissä, kerrottiin ajatusmaailman silti muuttuneen.

”Ei työtehtäväs koska tehtävä on sama, mut kyl oma käsitys on vaan vahvistunu et se [palveluliiketoiminta] on, tärkeämpi ja tärkeämpi osa kilpailukykyä. Kyl sen merkitys itellekin on kasvanu, ja laajentunu se käsite.” (2014, yritys A, palvelukeskuspäällikkö)

”Ehkä semmonen tavallaan kulttuurin muutos meilläkin ihan tuotantoympäristössä, ja on tietyst toimihenkilötasollaki tuolla noi että, asiakasvaatimukset on kasvanu.” (2014, yritys A, tuotanto)

Yhdessä yrityksessä oli haastattelukierrosten välillä koettu suuria organisaatiomuutoksia, jotka selkeästi aiheuttivat henkilöstölle epävarmuutta ja sekavuutta organisaation identiteetistä. Kyseinen epävarmuus näkyi myös yrityksen päämäärien epävarmuudessa, eivätkä vastaajat osanneet kertoa, mikä on yrityksen yhteinen tavoite.

”Ku ei me oikei ittekää tiedetä enää oikein että mikä meidän niin, ja kuka meidän työnantaja on. Siis täs on, meidän HR-osastokin on infonnu meitä välillä väärin ja muuta.” (2014, yritys A, tuotanto)

4.2.1 Organisaatioidentiteetin jakautuneisuus

Molemmilla haastattelukierroksilla voitiin havaita, että yrityksissä oli kahtia jakautuneisuutta. Kaikista yrityksistä pystyi havaitsemaan kuilun myynnin ja tuotannon välillä, ja edelleen toisella kierroksella mainittiin, että tietämys toisten tekemisistä on heikkoa. Myynti- ja tuotantoyksiköitä haluttiinkin lähentää niiden välisellä paremmalla yhteistyöllä sekä viestinnällä. Samalla kuitenkin mainittiin, että yhteistyö yksiköiden välillä on parantunut ja aiemmin myynnin ja tuotannon välillä esiintynyttä kitkaa on saatu vähennettyä. Alkuhaastatteluissa yhden yrityksen myyntiyksikössä koettiin, ettei myyntiä arvosteta ja myynnin ja tuotannon arvomaailmojen koettiin hakkaavan toisiaan vastaan. Eron myynnin ja tuotannon välillä kerrottiin johtuvan siitä, että myynnissä ollaan koko ajan yhteydessä asiakkaaseen, kun taas tuotannossa asiakkaat eivät näy millään tavalla. Eräs vastaaja mainitsikin, että palvelujen olisi konkretisoiduttava tuotantoon, jotta niiden merkitys olisi mahdollista ymmärtää. Kahtia jakautuneisuus näkyi molemminpuolisesti sekä myyntihenkilöstön että tuotannon työntekijöiden vastauksista.

”--- myynnissä on sellasta mentaliteettiä että kaikki mitä tuotannon suunnitteluohjaus, ja nämä tuotannon toimihenkilöt tuo myynnille, niin se vaikuttaa vähä niin ku kiusanteolta.” (2011, yritys C, myynti)

”--- kaks eri linjaa mitkä täällä taistelee koko ajan täs firmas keskenään, et ollaan me myyjät ja assarit jotka haluais palvella ja niitä erikoistuotteita ja me nähdään et niissä ois sitä meidän mahdollisuuksia, et tehdään niitä erikoisempia nimikkeitä ja dimensioita mitä muut ei muuta ja tee. Ja sit on tää siis tää tehdas ja tää tuotanto joka haluais taas maksimoida sen, et se tuotanto sujuis mahdollisimman hyvin.” (2011, yritys C, myynti)

”Meil on se tilanne että meidän, myynti ontuu. Siel on koko ajan näitä muutoksia, ja sitte, meidän tää vanhakantanen tehdasajattelu painaa meitä toista kautta päälle, ja yrittää pitää meitä varastona. Me taiteillaan tässä välissä sitte, yritetään saada äänemme kuuluviin.” (2014, yritys A, tuotanto)

Erityisen hyvin kahtia jakautuminen näkyi yhdessä yrityksessä, jossa ilmeni tuotannon ja myynnin hyvin erilaista suhtautumista palveluliiketoimintaan ja siihen siirtymiseen vielä toisellakin haastattelukierroksella. Palvelukeskeinen ajatusmaailma ei ollut juurtunut tuotantoon, ja he olivat tyytyväisiä työskentelemään vanhaan tapaan. Myynnissä taas palvelut nähtiin useimmiten välttämättömänä lisänä tarjoamaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, ja asenteet palveluja kohtaan olivat positiivisia. Myynnissä haastateltavat olivat jopa sitä mieltä, että ajatusmaailma koko organisaatiossa oli muuttunut hintaan pohjautuvasta tuotekeskeisyydestä kohti ratkaisukeskeisempää näkemystä. Tuotannon työntekijä taas mainitsi, että organisaation ajatusmaailma ei tulisi ikinä muuttumaan tuotevolyyymikeskeisyydestä. Tuotepäällikkö mainitsi kuitenkin yrityksen myynnissäkin olevan henkilöitä, jotka olivat hyvin epävarmoja palvelujen myynnistä ja keskittyivät palvelujen sijaan mieluummin volyymituotteiden myyntiin.

Vaikka kahdessa yrityksessä kerrottiin, että yhteistyötä ja viestintää myynnin ja tuotannon välillä oli saatu parannettua aiemmasta, näkyi kuilu edelleen osan haastateltavien vastauksissa selkeästi. Yhden yrityksen myyjä mainitsi, että kaikki ovat ymmärtäneet, että materiaalia myymällä ei pärjätä vaan kate on tehtävä lisäarvopalveluja myymällä. Samalla tuotannossa oltiin sitä mieltä, ettei palveluja osata myydä.

”Sanotaan näin että.. niin ku mä oon täs, varmaan pyörittäny moneen kertaan tät myynnin tilannetta. Eihän, vaikka sul ois kuinka hyvät palvelut ja muuta, jos ei sit oo kukaan myymässä. Jos ei sitä osata myydä. Niin..” (2014, yritys A, tuotanto)

Myynnin ja tuotannon mainitaankin kyseisessä yrityksessä olevan omia porukoitaan, joiden välillä viesti ei kulje. Tämä johtaa myös toisten syyttelyyn, kuten aikaisemmas-takin lainauksesta voidaan huomata.

Myynnin ja tuotannon välisen organisaatioidentiteetin eron lisäksi vastaajat mainitsivat nuorten ja vanhojen työntekijöiden välillä olevan eroja. Nuoret työntekijät odottavat työltään enemmän haasteita ja ovat valmiina uudistuksiin, kun taas vanhemmat työntekijät tekevät mielellään tuttuja töitään ja vastustavat enemmän muutoksia. Myös eri hierarkiatasoilla oli havaittavissa identiteetin jakautuneisuutta. Erityisesti loppuhaastattelussa eräässä yrityksessä keskijohto oli hyvin palveluhenkistä, kun taas ylin johto painotti materiaalimyyntiä ja volyymejä, joihin yrityksen mittaritkin perustuivat.

4.2.2 Tahtotila

Alkuhaastattelussa useimmilla haastateltavista oli tahtotilaa ja kiinnostusta jonkinlaiseen muutokseen. Eräässä yrityksessä tämä nähtiin siirtymisenä volyymituotteiden myynnistä kohti räätälöidymppää projektikohtaisempaa myyntiä. Toisessa yrityksessä palveluliiketoiminta ei ollut monille tuttu käsite, joten ei osattu sanoa juuri sen olevan suunta, johon ollaan menossa. Kyseiset haastateltavat kokivatkin yrityksen olevan mietintävaiheessa, mitä uutta tulevaisuuteen voitaisiin kehittää. Kaikissa yrityksissä koettiin kuitenkin tarvittavan jonkinlaista muutosta, sillä markkinoiden koveneva kilpailu oli asettanut paineita erottua kilpailijoista.

Asiakkaiden kerrottiin alkaneen kysellä haastattelukierrosten välillä yhä enemmän valmiimpaa ja valmiimpaa tuotetta, joka on herättänyt myös työntekijät palvelujen merkityksen kasvusta ja niiden mahdollisuuksista. Vaikka merkittäviä edistysaskelia palvelujen lisäämiseksi ei ollut tapahtunut, ideoita niiden kehittämiseksi erottui enemmän ja ajatusmaailma oli vähitellen muuttumassa enemmän asiakaslähtöisemmäksi. Myös vaikeat taloudelliset ajat ovat johtaneet asiakkaiden haluun saada valmiimpaa tuotetta, joka on pakottanut yritykset miettimään vaihtoehtoja perinteisen tuotemyynnin rinnalle.

Toisella haastattelukierroksella suurimmalla osalla haastateltavista olikin selkeä näkemys, että tahtotila siirtyä kohti palveluja on kova. Ensimmäisellä haastattelukierroksella

näkemykset olivat vielä huomattavasti hajaantuneempia: toiset mainitsivat tahtotilan olevan kova ja toisille koko palvelujen käsite ja yrityksen tulevaisuuden suunta olivat hyvin epäselviä. Yrityksissä oli haastattelujen välillä yhä selkeämmin ymmärretty, että on pakko siirtyä tuotteista kohti palveluja, mikäli halutaan kasvattaa myyntiä. Yhdessä yrityksistä esimerkiksi mainittiin suoraan kasvurajan ylittämisen vaativan palvelutarjooman laajentamista.

Yhdessä yrityksessä paikallisjohdossa tahtotila nähtiin erittäin kovana, mutta ylemmältä johdolta ei saatu tukea, ja johdon mainittiin olevan kiinnostuneita ainoastaan volyymituotteiden myyntimääristä. Lisäksi mainittiin, että yhteistä tahtotilaa ei ole pyritty viestimään koko organisaatioon, eikä organisaatiossa edellytetä palveluja kehittävän toimintamallin seuraamista. Asia nähtiin yrityksessä ristiriitaisena, ja johdon ja keskijohdon välillä koettiin olevan merkittäviä näkemyseroja. Johto arvostaa materiaalityyppiä, kun tuotantoyksikön keskijohdossa haluttaisiin panostaa arvoa lisääviin esikäsittelypalveluihin sekä palvelujen kehittämiseen.

Alkuhaastatteluissa haastateltavat kertoivat peloista muutosta kohtaan, joka vähensi tahtotilaa. Ajatusmaailma oli yleisesti tuotevetoista, ja myyjien rohkeuden ei uskottu riittävän palvelujen markkinointiin. Useasti mainittiin myös pelosta menettää asiakkaita, jos pyritään yhteistyöhön tukkukauppiaiden ohi loppuasiakkaiden kanssa. Lisäksi kahdessa yrityksessä mainittiin epäilyjä liiketoimintamallin toimimisesta omassa yrityksessä, vaikka sen uskottiin toimivan joillakin yrityksillä esimerkiksi IT-alalla.

”Ja henkilökohtaisesti mä oon sitä mieltä et jollekin toisen tyyppiselle yritykselle niin se palveluliiketoiminta sopii hyvinki --- mut sit ku meillä on tuotteet tämmösiä elämättömiä, niin kun ne on kerran asennettu ja jos ne asennetaan oikein, niin sit se niitten elinkaari on niin pitkä et ne ei käytännössä katsoen tarvi sellaista huoltoa mitä jokainen ei sitte osais vaikka itse tehdä.” (2011, yritys B, myynti)

Loppuhaastatteluissa taas kerrottiin, että kyseisistä peloista ja epäilyistä on päästy monilta osin eroon, kun on nähty onnistumisia ja tuloksia. Lisäksi asiakkaat ovat alkaneet vaatia enemmän palveluja, ja niistä on keskusteltu paljon, joka on juurruttanut ajatusta niiden tarpeellisuudesta ja kannattavuudesta entisestään. Yleisesti ajatus palveluista ja palvelutarjoomasta oli selkeytynyt hyvin paljon haastattelukierrosten välillä. Edelleen yrityksissä mainittiin riskeistä muun muassa siirtyä tukkukauppiaiden ohi, mutta samalla oli havaittu, että palvelujen kehittämiseksi ei ole muita vaihtoehtoja kuin tehdä yhteistyötä loppukäyttäjien kanssa. Yhdessä yrityksessä oli muun muassa kehitetty uusi liiketoimintamalli, joka mahdollisti yhteistyön loppuasiakkaiden kanssa, mutta säilytti myös tukkukauppiaiden roolin toimitusketjussa. Alkuhaastatteluiden epävarmuus tulevasta suunnasta oli vaihtunut suurimmalla osalla palvelujen selkeämpään liiketoiminnalliseen liitännäspintaan ja varmuuteen erikoistumisen tarpeesta.

”Mun käsitys on se, että sillä materiaalihinnalla ei tehä kannattavuutta. Jos kannattavuutta pitää tehä niin se täytyy tehä näillä lisäarvopalveluilla.” (2014, yritys A, palvelukeskuspäällikkö)

”Sen toimitusketjun jumppaaminen, se muutti sitä kulttuuria et hei tässä nyt, voidaan tehdä muutakin, muillekin [tuotteille]. Ja sitä kautta se kulttuurinmuutos että pystytään tekemään muutakin ja ollaan halukkaita tekemään muutakin ja mitä tehtäis, ja sit kuunnella asiakasta et se on.. se on lisääntyny.” (2014, yritys B, myyntiyhtiön toimitusjohtaja)

Yhdessä yrityksistä mainittiin edelleen loppuhaastatteluissa, että palveluliiketoimintaan siirtyminen on liian aikaista. Yrityksen johto mainitsi, että ensin halutaan saada tuoteportfolio kuntoon ja sen jälkeen voidaan alkaa miettiä palveluja. Yrityksen toinen haastateltava taas mainitsi, että yrityksessä on selkeä palvelukonsepti. Kyseisen konseptin tarkoitus oli kuitenkin, johdon näkemystä myötäillen, tukea volyymien ylösnostoa, jossa pääpaino on puhtaissa tuotteissa.

4.3 Muutosasenteet

Kuten jo mainittu haastatteluista ilmenee, että ymmärrys muutoksen tarpeesta on lisääntynyt selkeästi kaikissa kohdeyrityksissä haastattelukierrosten välillä. Ymmärryksen lisääntyessä myöskään muutosvastarinnan ei enää nähty olevan merkittävää kuin yksittäisissä tapauksissa. Alkuhaastatteluissa erityisesti tuotannossa uskottiin olevan vahvaakin muutosvastarintaa, sillä työntekijät olivat tehneet työtään aina samoilla tavoin ja vahvojen persoonien uskottiin keräävän ympärilleen muita vastustamaan muutosta. Vastarinnan ohella uskottiin kuitenkin suurimman osan olevan avoimia muutokselle.

”On niitä aina, aina tämmösessä porukassa niin on semmosia, ketkä.. Kun tääl on tehty viimeiset 30 vuotta tällä tavalla, niin miks hyvää toimintatapaa lähetään muuttamaan nyt. Kyl mä uskon, et suurin osa kuitenkin on avoimin mielin.” (2011, yritys B, tuotanto)

Vielä alkuhaastatteluissa kaikista yrityksistä löytyi useita henkilöitä, jotka eivät kokeneet yrityksen olevan valmis suurempaan muutokseen. Muutosvastarinnan mainittiin aina olevan jollain lailla läsnä, ja haastateltavista huomasi selkeästi, että jotkut henkilöt olivat kyynisempiä muutosta kohtaan kuin toiset. Eräs haastateltava mainitsikin, että koko organisaatio olisi saatava sitoutettua muutokseen muutosvastarinnan estämiseksi. Toisaalta erään yrityksen palvelukeskusyksikössä oli henkilöitä, jotka pitivät yritystä hyvin avoimena ja valmiina muutokselle, sillä he eivät nähneet tilanteessa muita vaihtoehtoja.

”Kyllä - - - sellaisissa huomaa ehkä vähän vastarintaa ihmisiltä, et taasko jotain, koko ajan näit tulee näit muutoksia, pitääkö tääkin nyt tehdä. Et ei sitte ryhdytä edes toimeen, siinä vähän hukataan aikaa.” (2011, yritys B, myynti)

”Kyl täs pikkuhiljaa aletaan jo oppii siihen että ei oo mitään muuta vaihtoehtoo ku se muutos. Et kylhän siel aina on henkilöitä ketkä sitä ei hyväksy ja, mut pääasiassa ei mitään ihan ylitsepääsemätöntä oo.” (2011, yritys A, tuotanto)

Alkuhaastatteluissa haastateltavat mainitsivat useasti yrityksen olevan valmiina muutokseen enemmän kuin aiemmin, mutta vastaajat eivät kuitenkaan suoraan maininneet, että yritys olisi muutokseen täysin valmis.

”No, sanotaan et se on enemmän mahdollista kun aikasemmin”. (2011, yritys C, tuotanto)

Erilaiset muutokset herättivät työntekijöissä ensimmäisellä haastattelukierroksella ristiriitaisia tunteita. Toisaalta haluttiin muutoksia, koska ne loivat toivoa tulevasta, mutta toisaalta jatkuvat muutokset hämmensivät ja tuntuivat raskailta niiden vaatiessa uusien toimintatapojen opettelua.

Muutosvastarinnan kerrottiin haastatteluissa olevan hyvin henkilösidonnaista, ja yksittäisten ihmisten kyyninen asenne ilmenee selkeästi suurella negatiivisuudella kaikkea palveluihin liittyvää kohtaan. Eräs haastateltava kertoi, että heillä on nuori organisaatio, joka on muutoshaluinen. Kauan talossa olleilta odotettiin muutosvastarintaa, mutta nyt he ovat lähteneet talosta, ja nuorelta organisaatiolta odotetaan avoimuutta. Edelleen tuotannossa oli kuitenkin vahvoja persoonia, jotka vastustavat muutosta ja keräävät ympärilleen myös muita. Yhdessä yrityksessä pieni kitka yrityksen sisällä muutoksen aikana koettiin myös positiivisena ongelmana, joka kertoi siitä, että yrityksessä todella tapahtuu jotain.

Haastatteluista saattoi havaita helposti, että ne henkilöt, joiden työntekoon palvelut ja niiden kehittäminen liittyivät, olivat huomattavasti avoimempia ja innokkaampia siirtymään yhä enemmän niitä kohti. Heillä oli uusia ideoita, ja he näkivät palvelujen tarpeen tulevaisuudessa. Henkilöt, jotka olivat kauempana asiakasrajapinnasta ja joiden päivittäisessä työssä palvelut eivät näkyneet millään lailla, olivat kyynisempiä ja kokivat, että vanhaan malliinkin pärjätään.

Alkuhaastatteluissa useat haastateltavat kokivat, ettei siirtyminen palveluliiketoimintaan olisi kovin suuri muutos. Toiset vastaajat olivat taas päinvastaisesti sitä mieltä, että muutos tulisi olemaan suuri, ja siihen ei olla vielä valmiita edellisten muutosten jälkeen. Loppuhaastatteluissa muutoksen tarpeen tullessa kaikille selkeämmäksi muutoksiin suhtauduttiin positiivisesti ja työntekijöiden koettiin myös kykenevän vastaanottamaan riittävästi uutta tietoa muutoksen toteuttamiseksi.

4.3.1 Asenteet eri tehtävärooleissa

Alkuhaastatteluissa ei ollut nähtävissä selkeitä eroja suhtautumisessa palveluihin ja palveluliiketoimintaan työntekijän roolin perusteella. Epävarmuus palveluista oli hyvin

yleistä rooliin katsomatta, mutta suurta negatiivisuutta muutosta kohtaan ei ollut kuitenkaan havaittavissa kuin yksittäisissä tapauksissa. Muutamat henkilöt olivat jopa hyvin innokkaita palveluita kohtaan, mutta hekin korostivat, että kaikki työntekijät on saatava sitoutettua muutokseen. Kyseinen työntekijöiden sitouttaminen ja muutoksen ajaminen eteenpäin nähtiinkin usein haasteena, joka ei ollut helposti ylitettävissä.

Toisella haastattelukierroksella yrityksestä ja yrityksen tilanteesta riippuen suhtautumisessa oli havaittavissa pieniä eroja oman roolin perusteella. Yritys, jossa palvelujen nähtiin olevan pisimmällä kolmesta yrityksestä, niiden kehittäminen nähtiin selkeästi markkinointitiimin tehtävänä. Kyseisestä yrityksestä olikin mahdollisuus huomata, että mitä lähemmäs siirrytään asiakasrajapintaa, sitä voimakkaammin innokkuus ja innovatiivisuus palveluja ja niiden kehittämistä kohtaan korostuivat.

Toisen yrityksen tuotannossa oli huomattavissa yksittäinen hyvin negatiivinen asenne palveluja kohtaan. Kyseisen työntekijän mukaan palvelujen rooli oli vain huonontunut eikä tulisikaan kehittymään. Tuotannon keskijohdossa oli kuitenkin innokkuutta ja tahotilaa palvelujen kehittämiseen, mutta johdon tuen puute sekä myynnin ja tuotannon yhteistyön ongelmat herättivät turhautumista. Yksilöstä riippuen tahotila oli siis kova tai hieman alhaisempi, mutta kaikilla oli selkeä käsitys palvelujen tarpeesta. Innokkaimmille johdon tuen puute herätti voimakastakin turhautumista ja muilla alensi innokkuutta. Myynnissä taas mainittiin, että tuotannon ja myynnin välillä ei koeta olevan suuria ongelmia ja palveluja kohtaan oli yleisesti positiivisia asenteita muutoksen aiheuttamista pienistä stressitiloista huolimatta.

Kolmannessa yrityksessä palvelujen roolin mainittiin olevan hyvin pieni, ja palveluista oltiin edelleen hyvin epävarmoja. Tuotannosta ylempään johtoon mainittiin, että yrityksellä on potentiaalia kehittyä ja halukkuutta löytyy, mutta kehitys painottuu hyvin pitkälti tuotteisiin eikä palveluihin. Yrityksen koettiin olevan muutoksen alkuvaiheessa, ja työntekijöiden mainittiin olevan eri tasoilla uuden ajatusmaailman kanssa, mutta onnistumisten kautta positiivisten asenteiden muutosta kohtaan odotettiin lisääntyvän. Palveluiden kehitys nähtiin kyseisessä yrityksessä organisaatiotasosta ja roolista riippumatta vasta tulevaisuuden mahdollisuutena, kun nykyinen tilanne ja tuoteportfolio on saatu kuntoon. Suhtautuminen muutokseen ja palveluihin oli siis avointa, mutta muutosta ei nähty vielä ajankohtaisena.

4.3.2 Sitoutuminen muutokseen

Alkuhaastatteluissa kaikista yrityksistä useampi haastateltava mainitsi, että vastuun jakoa pitäisi selkeyttää huomattavasti. Epäselvät vastuut ja heikot omat vaikutusmahdollisuudet olivat selkeästi hidasteina uuden kehittämiseksi, ja ne loivat myös negatiivisia miellejhtymiä palveluliiketoimintaan siirtymisestä. Yhden yrityksen työntekijä kertoi, että kun vastuu esimerkiksi uusien ideoiden kehittämisestä on jaettu kaikille, ei vastuuta todellisuudessa ole kenelläkään. Erään yrityksen vastaaja kertoi myös, että työntekijöitä

olisi valtuutettava töihin, mutta kantaa vastuu seurauksista yrityksenä, jotta epäonnistumisen pelosta päästäisiin yli. Lisäksi useamman yrityksen vastaaja kertoi, ettei tiedä, miten voisi osallistua palvelujen kehittämiseen. Monet myös uskoivat, että heillä olisi annettavaa palveluliiketoiminnan kehittämiseksi, mutta oma aika ei riittänyt siihen paneutumiseen.

”Mutta se että kenen vastuulla se on niin se onkin aika hyvä kysymys, koska sitä aina tuodaan esille, ja kaikki on ihan varmasti siis sinänsä mieltäneet sen, mutta jos me, ei-hän me ees oikeesti sillai porukalla seurata sitä.” (2011, yritys C, myynti)

Toisella haastattelukierroksella havaittiin jakautuneisuutta. Osa vastaajista kertoi, että vastuut ovat selkeytyneet, ja johto vie asioita eteenpäin osallistamalla samalla henkilöstöä päätöksentekoon. Osa vastaajista taas mainitsi edelleen kaipaavansa esimerkiksi projektinjohtajia selkeillä rooleilla, ja erityisesti tuotannossa koettiin, ettei heidän mieliteitään kuunnella päätöksenteossa. Toisaalta yhdessä yrityksessä korostui, että omalla aktiivisuudella on mahdollisuus saada roolia ja kehittyä päivittäin. Tietoa uskottiin olevan saatavilla, mikäli vain jaksaa olla aktiivinen ja etsiä sitä.

Loppuhaastattelujen vastauksista huomattiin myös selkeästi, miten henkilöt, jotka olivat kokeneet päässeensä jollain lailla mukaan erilaisten päätösten tekoon, suhtautuivat positiivisemmin vallitsevaan tilanteeseen kuin ne, jotka kokivat, etteivät saa ääntänsä kuuluville. Eräs haastateltava esimerkiksi koki turhautumista, kun ei voinut vaikuttaa asioihin, kun taas toinen vastaaja oli tyytyväinen, että omalle yksikölle oli asetettu tulostavoite, ja sen saavuttamiseksi saatiin vapaat kädet työskennellä.

”Asioita mihkä ei pysty itte vaikuttamaan. Eikä tiedä sitä.. niin kun meille sanotaan että te ette tiedä sitä isoo kuvaa niin..” (2014, yritys A, tuotanto)

”Mut mä viittaa siihen et kun sovitaan et johonkin suuntaan mennään, niin paikallisesti on mahdollisuus pohtia ne keinot jolla se toteutetaan. Ja sitte ei olla koko ajan, hengittämässä niskaan.” (2014, yritys B, tuotanto)

Lisäksi yksittäisten henkilöiden merkitys muutoksen eteenpäin viemisessä korostui niin ensimmäisellä kuin toisellakin haastattelukierroksella. Eräät haastateltavat mainitsivat nimeltä henkilöitä, jotka olivat edistäneet muutosta ja jatkuvasti taistelivat muutoksen etenemiseksi. Nämä henkilöt myös kokivat, että muutosta olisi mahdollista tapahtua ja tulevaisuus nähtiin positiivisena, vaikkei selkeää muutosta ollut tapahtunut. Muutoksen uskottiin etenevän, kun kyseiset avainhenkilöt vain saisivat riittävästi päätäntävaltaa. Haastatteluista kävi ilmi, että näiden muutosta ajavien yksilöiden ympärillä työskentelevät henkilöt suhtautuivat muutokseen avoimesti ja näkivät merkittäviäkin palvelumahdollisuuksia jo lähitulevaisuudessa.

”--- jos toiset on jotain toista mieltä ja toiset on toista mieltä ja joku yks henkilövaihdos tai joku saattaa muuttaa käytännössä sen draivin [drive] ihan toiseen suuntaan, et mitä asioit aletaan viemään.” (2011, yritys C, tuotanto)

Alkuhaastatteluissa painotettiin myös, että tuotantoon saataisiin motivaatiota, kun siellä tiedettäisiin, mihin valmistettava tuote on menossa ja mitä loppuasiakas siitä tekee. Tällöin työntekijä saisi omalle työlleen jonkin tarkoituksen. Lisäksi työntekijöiden nähtiin kaipaavaan haastavaa ja merkityksellistä työtä, jota olisi mahdollista lisätä jakamalla tietoa paremmin koko tuotantoketjussa. Lisäksi tulevaisuuden toimista ja tavoitteista viestimisen uskottiin tuovan lisämotivaatiota luomalla uskoa, että toimintaa kehitetään. Loppuhaastatteluissa eräs haastateltava kertoi laadukkaan palvelun tai tuotteen toimitamisen olevan palkitsevaa ja motivoivaa, kun itse tuntee onnistuneensa ja asiakkaalle on pystytty tuottamaan lisäarvoa.

Molemmilla haastattelukierroksilla mainittiin myös yhteistoimintaneuvotteluiden luoma epävarmuus. Neuvotteluiden aiheuttama epävarmuus tulevaisuudesta ei vastaajien mukaan ollut kuitenkaan herättänyt muutosvastarintaa, vaan työntekijät olivat hoitaneet tehtävänsä hyvin ja esittäneet halunsa kehittää yrityksen toimintaa vaikeista ajoista huolimatta. Työntekijöiden mainittiinkin ymmärtäneen, että tilanne on vaikea, mutta siitä on jatkettava. Alkuhaastatteluissa eräs haastatteliija kertoi yhteistoimintaneuvottelujen luovan myös jatkuvuuden tunnetta.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella mainittiin, että myynnin ja tuotannon välillä tapahtuu viestintää usein vain, kun jokin asia on epäonnistunut. Palautetta ei juuri tule onnistumisista, jota selkeästi kuitenkin kaivattaisiin. Negatiivinen palaute vei uskon muiden arvostuksesta omaa työtä kohtaan. Viestinnän määrän merkityksen lisäksi korostettiin, miten asiat viestitään. Yritykset ovat täynnä erilaisia henkilöitä erilaisissa rooleissa, joten viestin välittäminen olisi mietittävä tapauskohtaisesti, eikä asioita voida viestiä samoin kaikille. Loppuhaastatteluissa muutoksissa onnistuneiden asioiden uskottiinkin monesti olevan seurausta toimivasta viestinnästä ja edelleen toimivasta yhteistyöstä.

4.3.3 Strategian tunteminen ja hyväksyminen

Alkuhaastatteluissa palveluliiketoimintaa ei vastaajien mukaan mainittu yrityksen strategiassa. Useat vastaajat kuitenkin tunnistivat kiinnostuksen palveluliiketoimintaa kohtaan, ja sen ajateltiin olevan helposti lisättävänä strategiaan myöhemmin. Eräs vastaaja mainitsi muun muassa epävarmasti, että on strategian mukaista mennä kohti palveluliiketoimintaa, vaikkei sitä strategiassa vielä mainitakaan.

”No siis varmaan se [palveluliiketoiminta] siellä strategiassa jollakin lailla lukee mutta ei, ei tavallaan millään lailla.” (2011, yritys C, myynti)

Useat vastaajat eivät pitäneet palveluliiketoimintaa alkuhaastatteluissa riittävän tutuna aiheena, jotta he olisivat pystyneet kertomaan siitä tarkemmin tai jotta he olisivat osanneet kertoa oman yrityksensä palveluihin liittyvistä tavoitteista.

”Tän uuden strategian myötä niin siellähän on niitä pointteja, joita mä en oo opetellu siltä kannalta hirveen hyvin, et osaisin selittää mitä he on tarjoamas sille meidän asiakkaalle” (2011, yritys B, hankinta)

”En mä siis sen kummemmin odottanu keskustella mitään, mutta valitettavasti täs on vaan semmosii kysymyksiikin et ne ei oo mua lähellä, et on vähä tän meidän insiden tiedon (--) että..” (2011, yritys A, tuotanto)

Loppuhaastatteluissa kahdessa yrityksessä mainittiin strategiatyöskentelystä, joka tähtää asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja ratkaisujen tarjoamiseen. Vaikkei palveluja ja niiden kehittämistä edelleenkään suoraan mainittu strategisina tavoitteina, näkyi niissä ajatusmaailman muutosta kohti asiakaslähtöisyyttä. Kolmannessa yrityksessä, jossa palvelujen tarjoamisen koettiin menneen jopa taaksepäin, strategian koettiin taas tähtäävän volyymien ylösnostoon ja omiin vahvuuksiin panostamiseen. Kyseisessäkin yrityksessä puhuttiin kuitenkin enemmän asiakkaiden tarpeiden täyttämisestä alkuhaastatteluihin verrattuna.

Yhden yrityksen vuoden 2011 virallisissa strategiatavoitteissa mainitaan ratkaisuliiketoiminnan sekä erikoistuotteiden kasvattamistavoitteita. Vuoden 2014 strategisina painopistealueina taas mainitaan lisäarvopalvelujen kasvattaminen sekä asiakasarvon lisääminen. Lisäksi mainitaan asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen. Toisaalta strategiassa mainitaan myös tuloskeskeisen kulttuurin vahvistaminen. Asiakastarpeiden täyttäminen on siis kasvattanut merkitystään myös virallisten strategioiden perusteella, vaikka edelleen painotetaan tuloskeskeistä kulttuuria. Myös viralliset strategiat siis tukevat osaltaan työntekijöiden näkemyksiä yrityksen tilasta ja asiakasarvon merkityksen kasvusta.

Eräs haastateltava kertoi loppuhaastatteluissa, että koki yrityksensä lähteneen liian aikaisin markkinoille palvelujen kanssa. Tämä näkyi asiakkaiden vaikeuksina hyödyntää tarjoomaa. Toisaalta toisessa yrityksessä mainittiin, että yritys oli 20 vuotta myöhässä, ja muutosta olisi tarvittu jo kauan sitten.

4.4 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisen selkeä heikkous molemmilla haastattelukierroksilla kaikissa yrityksissä koettiin suunnitelmallisuuden puutteena. Kaikissa tapauksissa mainittiin, että ylempi johto ei ole asettanut tulevaisuudelle tavoitteita, joita kohti yritys pyrkii tietyssä ajassa. Tällöin johdon tahtotilan ei koettu välittyvän koko organisaatioon, eikä johdosta saatu toivottua tukea tai annettu selkeitä päätöksiä. Haastateltavat mainitsivatkin, että

keskusteluissa ilmenneet hyvätkin ideat ja ajatukset jäävät usein vain toiminnan taustalle kulkemaan ja mitään muutosta ei oikeasti tapahdu.

Alkuhaastatteluissa suunnitelmallisuuden puute ei tullut niin selkeästi esille toiseen haastattelukierrokseen verrattuna, sillä palveluliiketoiminnan roolista tulevaisuudessa ei oltu tuolloin vielä varmoja missään organisaatiotasolla. Toisella haastattelukierroksella suunnitelmallisuuden puutetta korostettiin kaikissa yrityksissä, ja se nähtiin merkittävänä syynä siihen, ettei palveluja oltu saatu jalkautettua yrityksiin.

Kahdessa yrityksessä suunnitelmallisuuden parantamiseksi oli alettu toisella haastattelukierroksella jo pohtia korjausliikkeitä, ja haastateltavat osasivat kertoa konkreettisia keinoja muutosjohtamisen parantamiseksi kuten rohkeiden päätösten teko, oikeudenmukaisuuden lisääminen, yhteistyötä tukevien mittarien ja palkkioiden asettaminen sekä strategian ylöskirjaaminen ja seuraaminen. Kolmannessa yrityksessä johto nähtiin taas selkeästi tuotokeskeisenä, jonka koettiin aiheuttavan merkittäviä ristiriitoja johdon ja palvelukeskeisemmän keskijohdon välille. Kyseisessä yrityksessä suunnitelmallisuuden puute, johdon tuen puute sekä materiaalin myyntiin ohjaavat mittarit tulivat selkeästi esille kaikilta haastateltavilta. Ylempää johtoa syytettiin monilta osin siitä, ettei palveluihin oltu päästy siirtymään. Kyseiset vaikeudet herättivätkin selkeästi epäluottamusta johtoa ja sen toimintaa kohtaan.

”Elikkä meidän tehdasmaailmahan, ei puhu mistään muusta ku [volyyymeistä]. Ja meidän johto, ylempi johto niin, niitähän kiinnostaa vaan [volyyymit].” (2014, yritys A, tuotanto)

”Ei tää oikeestaan, tää on niin pientä, bisnestä tää palveluliiketoiminta et se ei oikein kiinnosta ketään, eikä siihen oikein viittis investoidakaan.” (2014, yritys A, tuotanto)

Alkuhaastatteluissa koettiin selkeästi, että kaikki työntekijät eivät nähneet palvelujen koskevan omaa työtään. Eräs haastateltava mainitsi palvelujen kehityksen olevan sisäpiiritietoa, josta ei ollut levitetty tietoa koko organisaatioon. Yhdessä yrityksessä mainittiin, että palveluliiketoimintaan siirtyminen vaikutti kiinnostavalta mahdollisuudelta koko organisaation läpi, mutta kun siihen pitäisi panostaa ja investoida, johto ei halukaan käyttää resursseja.

Haastatteluista oli myös mahdollista havaita, että työntekijöiltä, erityisesti myyjiltä, odotettiin omaa innostusta palveluliiketoimintaa kohtaan. Myyjien odotettiin esimerkiksi itse ottavan vastuuta kouluttautumisesta ja tarvittavan tietotaidon keräämisestä esimerkiksi vierailemalla tehtaalla. Samalla kaikissa yrityksissä odotettiin peliliikkeitä myös johdolta, jotta ajatusmaailma palvelujen myymisestä saataisiin juurrutettua koko organisaatioon. Johdolta kaivattiin oikeanlaista resursointia, jotta palveluihin siirtymisen olisi ylipäättään mahdollista, sekä tukea myyjien kouluttamiseen, mikäli heidän oma innostuksensa ei siihen riitä.

”Se on aivan ehdoton juttu että myyjä osaa sen, ja tietää ne tuotteet ja tietää ne mahdollisuudet. Ja, siinä on sitte kyllä, että jos ei sitä porukka itse osaa itseään ohjata siihen niin kyllä sillon täytyy sitten johdon ottaa siihen se homma, koppi siitä. Porukkaa täytyy kouluttaa. Kun tulee uusia asioita niin ei ne välttämättä noin vaan kaikille aukee. Et jonkun verran sitte sitä palloa siirrän toki sinne esimiehille ja johdonkin puoleen.” (2014, yritys A, myynti)

”Se että myöskin pitää luoda myyjälle se usko siihen, et häntä ei kukaan tuu sitte haukkumaan pystyyn puolen vuoden päästä, ku ei oo tullu tulosta. Et hän uskaltaa laittaa sitä omaa aikaresurssiaan tämmösten uusien ratkasukauppojen kotiin saamiseen.” (2014, yritys C, markkinointi)

Alkuhaastatteluissa tuli useasti ilmi, ettei oman yrityksen mahdollisuuksiin siirtyä kohti palveluliiketoimintaa täysin uskottu. Loppuhaastatteluissa mainittiin taas monesti, että yrityksellä pitäisi ja myös voisi olla enemmän palveluja. Toisaalta resurssien puute nähtiin monesti edelleen ongelmana ja toinen merkittävä ongelma oli, ettei kukaan johda muutosta. Ylin johto ei tue palveluihin siirtymistä toivotulla tavalla, jolloin keneltäkään ei tule käskyä, mihin suuntaan yrityksen pitäisi olla menossa ja millä aikajänteellä.

Yhdessä yrityksessä mainittiin myös, että tavoitteet lyötiin kerralla liian korkealle, jolloin niitä ei ollut mahdollista saavuttaa. Tämä aiheutti edelleen suuria ongelmia, ja sen uskottiin olevan myös syy jopa palvelutarjooman heikkenemiselle. Muutoksiin haluttiin lähteä liian isoin harppauksin, vaikka siihen ei ollut valmiuksia, ja täten tavoiteltuja päämääriä ei saavutettu ja olemassa olevakin liiketoiminta kärsi.

Loppuhaastatteluista ilmeni, että yrityksissä on tehty muutamia organisaation rakenteellisia muutoksia, jotka ovat vaihdellen edistäneet tai haitanneet palveluliiketoiminnan kehittämistä. Yhdessä yrityksistä vanhoja toimintatapoja ei korvattu vaan niiden rinnalle tuotiin uusia, jotka edesauttoivat esimerkiksi loppukäyttäjien kanssa tehtävän yhteistyön kehittymistä. Toisessa yrityksessä koko myynnin mainittiin olevan murroksessa. Tuotannon haastateltavat pitivät asiaa hyvin ongelmaisena, mutta myynnin puolelta muutokset koettiin pääosin positiivisina. Uuden rakenteen koettiin esimerkiksi parantaneen myynnin ja tuotannon välistä yhteistyötä ja palveluliiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi uusien asioiden koettiin tuovan uutta intoa työntekoon, vaikka uusiin toimintatapoihin tottuminen viekin hetken aikaa.

”Ja tän myötä niin, ehkä myös näiden palveluiden miettiminen vois tulla tärkeempään rooliin. Ja tää [volyymit] liikkeellä -ajattelu ehkä vähän laskea siitä.” (2014, yritys A, tuotanto)

”Tietysti sanotaan, viimesten parin vuoden aikana täällä nyt on, useamman kerran pyörähtänyt organisaatiotki ympäri että ne aina vähän vaikuttaa, noihin. Aina se uuen rakentaminen vie hetken aikaa.” (2014, yritys A, tuotanto)

Kolmannessa yrityksessä myynti- ja tuotantoyhtiön erottamisen koettiin vain heikentäneen yksiköiden välistä keskustelua. Aiemmin myynti ja tuotanto nähtiin yhtenä yksikönä, ja nyt niiden koettiin toimivan omien etujensa mukaisesti, joka haittaa koko organisaation toimintaa.

Kaikissa yrityksissä korostettiin molemmilla haastattelukierroksilla myös viestinnän merkitystä muutoksissa. Osa vastaajista koki sen parantuneen haastattelukierrosten välillä ja oli tyytyväisiä, mutta osa kaipasi sitä edelleen lisää. Useampi vastaaja mainitsikin, ettei viestintää voi koskaan ylikorostaa. Lisäksi mainittiin, että viestintä on suunniteltava vastaanottajan mukaan. Organisaatiot sisältävät paljon erilaisia ihmisiä, ja tietoa olisi välitettävä yksilöiden erityistarpeet huomioiden.

4.5 Palvelujen kehittäminen ja palvelullistumisen haasteet

Työntekijöiden näkemyksistä palvelujen kehittämisestä tuli esille yllättäviä huomioita. Niiden kehittämisessä nähtiin molemmilla haastattelukierroksilla parantamiseen varaa, mutta parannusta kaipaavissa tekijöissä oli kuitenkin havaittavissa eroja. Kyseiset kehitystarpeet toivat esille myös useita haasteita niin palvelujen kehittämisestä kuin koko palvelullistumisen toteuttamisesta. Seuraavaksi on eritelty näkemyksiä palvelujen kehittämisestä sekä palvelullistumisen haasteista.

4.5.1 Palvelujen kehitys

Alkuhaastatteluissa kävi ilmi, että yrityksissä on useiden vastaajien mukaan suunnitelmallista palvelujen kehittämistä. Siitä huolimatta sen ei kerrottu näkyvän omassa työssä, eikä ollut tarkempaa tietoa, millä tavalla kehitys on suunnitelmallista tai missä organisaatioyksikössä sitä tapahtuu. Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että mahdollisista palveluista on kyllä keskusteltu, mutta niiden todellisesta kannattavuudesta ja toimimisesta omassa yrityksessä oltiin hyvin epäileviä. Suurimmalla osalla oli myös selkeä näkemys, että palveluja tullaan todennäköisesti tarvitsemaan tuotteiden rinnalle tulevaisuudessa, mutta ei osattu sanoa, minkälaisia palveluja ja missä määrin. Palvelujen kehitys vaikutti siis olevan alkuvaiheessa, mutta jonkinlaisen kehityksen tarve ilmaistiin selkeästi.

”Kyllä siihen tarttis saada jotain muutakin, jotta me erotuttais meidän kilpailijoista.”
(2011, yritys A, myynti)

Loppuhaastatteluissa kaikkien yritysten edustajat taas mainitsivat päinvastoin, ettei palveluja kehitetä suunnitelmallisesti. Yksilöillä uskottiin olevan mahdollisuus kehittää ideoita, mutta niiden läpivieminen organisaatiossa koettiin hankalaksi. Kaikissa yrityksissä kehitykseen nähtiin olevan tarvetta, mutta ongelmana oli resurssien puute. Lisäksi suuret organisaatiomuutokset ja vaikea taloustilanne olivat saaneet yritykset jäämään paikoilleen, ja panostamaan vain sen hetkisen tilanteen ylläpitoon. Palvelujen kehittämisen nähtiin olevan ajankohtaista vasta tulevaisuudessa, kun tilanne rauhoittuisi.

”Et siihenhän ne yleensä sit kuolee jos sanotaan et nyt ei, voitte kehittää mut rahaa ei tuu” (2014, yritys B, tuotanto)

”Varmaan se oli viimeks se tilannet vähän samanlainen et siit ei oo kauheesti muutost tullu, et semmosta selvää kuvaa ei ole, että mikä se suunta on, mihin pitäis olla menossa.” (2014, yritys A, tuotanto)

Eräässä yrityksessä muutama myynnin työntekijä piti oman yrityksensä palvelutarjoomaa toisella haastattelukierroksella kuitenkin hyvin kattavana, ja uusia palveluideoita ei osattu esittää, sillä tarjoomasta ei ajateltu puuttuvan mitään. Näkemys oli kuitenkin hyvin ristiriitainen siihen nähden, että nykyinen palvelutarjooma oli edelleen tuotteiden jatkojalostukseen painottuva. Myynnin puolella oli ymmärretty, että tulevaisuudessa tuotteeseen lisätyillä lisäarvopalveluilla olisi alettava elämään, jotta pärjätään markkinoilla. Myyjät myös kertoivat saavansa tuotekoulutusta, mutta palveluihin liittyvää koulutusta ei ollut saatu. Yrityksessä koettiin myös olevan hyviä ideoita, joita ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa. Yksilöiden näkemys palveluista oli siis edelleen monijakoinen. Osa näki, että ollaan edelläkävijöitä ja pitkällä palveluissa ja osa taas koki, että ollaan muutoksen alkuvaiheessa, eikä yritystä tai markkinoita nähty edes täysin valmiina seuraavaan askeleeseen kohti palveluliiketoimintaa. Lisäksi eräs haastateltava mainitsi ristiriitaisesti, ettei selkeää tarvetta muutokselle oltu tunnistettu, mutta samalla oli ymmärretty, ettei olemassa oleva liiketoiminta riitä tulevaisuudessa.

Uusien ideoiden kehittämiseen suhtauduttiin molemmilla haastattelukierroksilla positiivisesti ja kaikki saivat kehitellä uutta, mutta tällöin ideoija sai hoitaa prosessin usein yksin. Kehittäminen vaikuttikin jäävän yksittäisten ihmisten harteille, eikä investointeihin saatu tukea ylempää. Tämän koettiin olevan työlästä ja mahdollisesti estävän uusien ideoiden esille tulon.

Positiivisia askeleita oli kuitenkin otettu. Yhdessä yrityksessä oli lanseerattu uusi aloitejärjestelmä, johon oltiin hyvin tyytyväisiä. Lisäksi yrityksissä tapahtui perinteistä tuotekehitystä, ja asiakasrajapinnassa tapahtuvan yhteistyön ajateltiin mahdollistavan uusien palveluideoiden syntymisen tulevaisuudessa. Lisäksi yksiköissä nähtiin kovaa innostusta kehittyä, mutta monesti juuri johdon tuen puute esti kehityksen realisoitumisen.

Yhdessä yrityksessä uusien ideoiden läpivieminen organisaatiotasolla koettiin hyvin hankalaksi ja sekavaksi, kun taas tehtaan sisällä ideoiden läpivientiin oli tullut huomattava parannus, ja se nähtiin helpompana kuin aiemmin. Yleisesti palvelujen kehittämisen mainittiin tarvitsevan avoimuutta ja luottamusta niin organisaation sisällä kuin myös yrityksen ja asiakkaiden välillä. Palvelutarjooman kehittämiseen kaivattiinkin asiakaslähtöisyyttä. Tällöin voitaisiin varmistaa palvelun hyödyllisyys kaikkien osapuolien kannalta, ja samalla myös työntekijöiden motivaation uuden kehittämiseen uskottiin

parantuvan. Näkemys oli sama sekä alku- että loppuhaastatteluissa, mutta asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen korostui entisestään loppuhaastatteluissa.

Myös koko oman toimialan mainittiin useasti olevan niin konservatiivinen, että jotkut työntekijät eivät uskoneet uusien ja modernien asioiden toimivan oman organisaationsa kohdalla. Tämän uskottiin osaltaan hidastavan uuden kehittämistä.

4.5.2 Palveluliiketoimintaan siirtymisen haasteet

Alkuhaastatteluissa kaikissa yrityksissä palveluihin siirtymisen todettiin tarvitsevan myyjien asennemuutosta. Palveluiden myymisen kerrottiin vaativan myyjältä enemmän osaamista kuin perinteisten tuotteiden myynnin, jolloin myyjät tarvitsevat lisää tietämystä ja heidän on mentävä myös epämurkavuusalueelleen. Myyjien mainittiin tarvitsevan myös rohkeutta, jotta he pystyvät markkinoimaan palveluja asiakkaille ja uskaltavat mennä jakelijoiden ohi kohti loppuasiakkaita ilman pelkoa asiakkaiden menetyksestä. Haastatteluhetkellä osalla haasteltavista oli selkeästi ennakkoluuloja uusia toimintatapoja kohtaan sekä vanhanaikaisia asenteita.

Selkeä ero alku- ja loppuhaastatteluiden välillä voidaan nähdä asiakkaiden valmiudessa vastaanottaa palveluja. Vuonna 2014 haasteena ei nähty asiakkaiden kysynnän puutetta vaan haasteet olivat lähtöisin omasta toiminnasta. Alkuhaastatteluissa taas havaittiin useasti, ettei uskottu omaan eikä asiakkaiden valmiuteen siirtyä kohti palveluliiketoimintaa. Asiakkaiden ei uskottu ymmärtävän, mitä kaikkea yritys voisi tarjota ja mitä hyötyä siitä voisi olla. Lisäksi epäiltiin hinnoittelumallin toimimista. Ei osattu sanoa, saadaanko palveluista rahaa ja onko asiakas valmis maksamaan lisäarvopalveluista.

Myös markkinoiden epävarmuuden koettiin aiheuttaneen haasteita epäonnistumisen pelkona. Ei uskalleta kokeilla uutta ja tehdä suuria päätöksiä, kun pelätään epäonnistumista. Eräät haastateltavat mainitsivatkin, että yrityksissä kaivattaisiin rohkaisua, jolla henkilöstölle saataisiin uskallusta ja pitkäjänteisyyttä työntekoon. Palvelujen kehittämisen vaatiikin riskienottoa, jota ei loppuhaastattelujen mukaan ole ollut yrityksissä tarpeeksi. Työntekijät ovat pelänneet käyttäjä resurssejaan palvelujen tuottamiseen, jos palvelut eivät alakaan tuottamaan tai tulosta ei näy heti ja täten turvautuneet heille tuttuun perinteisten tuotteiden myyntiin.

”Mutta, kyllä se toinen on se epäonnistumisen pelko. Se on suurempi kuin onnistumisen halu.” (2014, yritys A, palvelukeskuspäällikkö)

Kahdessa yrityksessä mainittiin myös, ettei nykyisillä tietojärjestelmillä pystytty palvelemaan. Ohjelmat ovat kankeita ja ne sisältävät ongelmia, jolloin myyjät eivät pysty myymään palveluja, eikä palveluja pystytty kehittämään. Lisäksi erään yrityksen tuotanto- ja myyntiorganisaatioissa mainittiin olevan tällä hetkellä eri järjestelmät, jotka vai-

keuttavat niiden yhteistyötä merkittävästi ja samalla luovat haasteita palvelujen myymiselle.

Palveluliiketoimintaan siirtymisen nähtiin ensimmäisellä haastattelukierroksella tarvitsevan myös lisää projektinhallintakykyjä ja sopeutumista projektiliiketoimintaan. Yhdessä yrityksessä pieniä projekteja uskottiin osattavan jo hallita, mutta suurempiin menettäessä tarvittaisiin enemmän osaamista.

Alkuhaastatteluissa korostui laiteinvestointien sekä henkilöstöinvestointien tarve. Kahdessa yrityksessä mainittiin, ettei palveluihin siirtyminen ole edes mahdollista ilman merkittäviä laiteinvestointeja. Yhdessä yrityksessä palvelujen koettiin tarvitsevan myös ulkopuolisten henkilöiden palkkaamista, jolloin yritykseen saataisiin tarvittavaa tietotaitoa. Lisäksi kaikissa yrityksissä mainittiin oman henkilöstön kehittämisen tarve sekä resursointia henkilöihin, joiden tehtävä olisi kehittää palveluja.

Loppuhaastatteluissa laiteinvestoinnit mainittiin enää ainoastaan yhdessä yrityksessä, ja niitä enemmän korostuivat henkilöstöresurssien tarve ja myynnin teknisen osaamisen ja aktiivisuuden kehittäminen, jotta palveluja onnistuttaisiin myymään. Vastauksista voitiinkin havaita, että oman henkilöstön uskottiin koulutuksella oppivan riittävästi palveluliiketoiminnan vaatimia taitoja eikä ulkopuolisten osaajien tarvetta enää mainittu. Oman henkilöstön innostuksen uskottiin riittävän tarpeellisen tietotaidon kehittämiseksi. Lisäksi mainittiin, että palvelujen myyminen vaatii pitkäjänteisyyttä sekä näkemyksellisyttä ja ymmärrystä palveluista. Kahdessa yrityksessä kerrottiin myös, että palvelujen kehitys pitäisi saada jonkun vastuulle, sillä nyt sitä ei nähty kenenkään tehtävänä. Ymmärrystä ja tietoa kaivattiin lisää myös koko organisaatioon, jotta muutos kohti palveluja osattaisiin suunnitella ja informoida oikealla tavalla koko organisaatiossa.

”Meillä varmaan pitäis olla joku resurssi, joka kykenis näitä asioita sitten työstää eteenpäin. Et ku joku heittää idean niin joku lähtis oikeesti tutkimaan sitä. Selvittää onko markkinoilla tarvetta sille. Tekis vähän testejä. Ettis niitä vaihtoehtoja siihen.” (2014, yritys B, tuotanto)

”Meiän pitää tutustua tuotteisiin, meiän pitää varmaan itse asennella niit tuotteita, meiän pitää tavata meiän asiakkaita. Meiän pitää tehdä erinäkösiä testejä niille tuotteille ja tutkia miten ne käyttäytyy. Meiän pitää olla kiinnostuneita, meiän pitää olla innostuneita, ja halukkaita et se syntyy.” (2014, yritys B, tuotanto)

4.6 Vertaileva yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty työntekijöiden suhtautumista palvelullistumiseen kahdelta haastattelukierrokselta. Aihetta käsiteltiin tutkimuksen kannalta oleellisten strategisen muutoksen osatekijöiden pohjalta, joita olivat organisaatioidentiteetti, asenteet, sitoutu-

minen, muutoksen johtaminen sekä palvelujen kehittäminen. Taulukkoon 4.1 on koottu merkittävimmät havainnot molemmilta haastattelukierroksilta.

Taulukko 4.1. Merkittävimmät löydökset ensimmäiseltä ja toiselta haastattelukierrokselta.

	Haastattelukierros 1	Haastattelukierros 2
Palvelujen kuvaus ja niiden rooli	<ul style="list-style-type: none"> •Epävarmaa, mitä palvelut ovat •Vahvasti tuotteeseen kytkettyjä •Pääpaino tuotteissa •Palvelut eivät merkittävässä roolissa •Kokonaiskuva ei hallussa 	<ul style="list-style-type: none"> •Epävarmaa, mitä palvelut ovat •Vahvasti tuotteeseen kytkettyjä •Palvelujen rooli ei kasvanut •Enemmän projektiluonteista myyntiä •Keskustelu palveluista lisääntynyt
Organisaatio-identiteetti	<ul style="list-style-type: none"> •Materiaalinvalmistus päätehtävänä •Ajatusmaailma tuotekeskeinen 	<ul style="list-style-type: none"> •Ymmärrys palvelujen merkityksestä laajentunut •Asiakaslähtöisyyden korostuminen
Tahtotila	<ul style="list-style-type: none"> •Tahtotilaa muutokseen, muttei varmuutta minkälaiseen •Yritykset mietintävaiheessa •Pelkoja ja epävarmuutta 	<ul style="list-style-type: none"> •Tahtotilaa palvelujen kehittämiseen •Palveluilla selkeämpi liitäntäpinta liiketoimintaan
Asenteet	<ul style="list-style-type: none"> •Muutosvastarinta aina jollain tavalla läsnä •Valmius muutokseen parempi aiempaan verrattuna •Kaivataan muutoksia, mutta samalla ne herättävät hämmennystä ja vievät energiaa 	<ul style="list-style-type: none"> •Yleisesti positiivinen asenne palveluliiketoimintaa kohtaan •Usko omaan kyvykkyyteen käsitellä muutos
Sitoutuminen muutokseen	<ul style="list-style-type: none"> •Epäselvä vastuunjako •Resurssien puute 	<ul style="list-style-type: none"> •Kaivataan selkeämpiä rooleja •Asenne riippuu osallistumisen asteesta
Muutoksen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Suunnitelmallisuuden puute, ei selkeitä tavoitteita •Tietoa palveluliiketoiminnasta ei viestitty koko organisaatioon •Johdon tuen ja esimerkin puute 	<ul style="list-style-type: none"> •Suunnitelmallisuuden puute •Johdon tuen puute •Organisaatorakennemuutoksia
Palvelujen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Suunnitelmallista •Ei tietoa, missä tapahtuu ja miten voisi osallistua 	<ul style="list-style-type: none"> •Ei suunnitelmallista •Paljon ideoita, mutta johdosta ei tukea
Palvelullistumisen haasteet	<ul style="list-style-type: none"> •Epävarmuus omien kykyjen riittävydestä sekä asiakkaiden halusta siirtyä palveluliiketoimintaan •Lisäresurssien tarve •Ennakkoluulot palvelullistumisesta sekä vanhanaikaiset asenteet 	<ul style="list-style-type: none"> •Haasteet lähtöisin omista kyvykkyyksistä, joita kuitenkin mahdollisuus kehittää •Resurssien puute, erityisesti ajan puute •Vaaditaan riskinottoa ja pitkäjänteisyyttä

Palvelut ja niiden rooli eivät olleet siis lisääntyneet haastattelukierrosten välillä, mutta siitä huolimatta työntekijöiden ajatusmaailmoissa oli havaittavissa eroja. Lisääntynyt keskustelu aiheesta oli lisännyt ymmärrystä niin palveluista kuin myös ensimmäisellä haastattelukierroksella hyvin epäselvästä palveluliiketoiminnan käsitteestäkin. Lisääntyneen ymmärryksen ohella työntekijöiden ajatusmaailma oli toisella haastattelukierroksella asiakaslähtöisyyttä korostava, kun ensimmäisellä kierroksella monet näkivät itsensä ja yrityksensä materiaalinvalmistajina sekä ajatusmaailmansa hyvinkin tuotekeskeisenä.

Näistä huolimatta toiminnassa palvelujen kehittämiseksi nähtiin toivomisen varaa. Muutoksen johtaminen sekä suunnitelmallisuuden puute nähtiin molemmilla kierroksilla suurina syinä siihen, miksei palveluja ja niiden roolia ollut saatu lisättyä. Kyyninen asenne johtoa kohtaan heijastuikin merkittävästi molempien kierrosten haastatteluista. Useat haasteet, joita palveluiden kehitysyrityksissä oli kohdattu, olivat peräisin tekijöistä, kuten suunnitelmallisuuden puute, resurssien puute, epävarmuus omista kyvyistä sekä riskinottokyvyn puute, joihin johdolla uskottiin voivan olla mahdollisuus vaikuttaa omalla esimerkillään ja teoillaan. Molemmilla kierroksilla nousi esille siis samankaltaisia haasteita, mutta ensimmäisellä kierroksella korostui enemmän pelko omien kykyjen riittämättömyydestä. Toisella haastattelukierroksella havaituille haasteille osattiin antaa selkeämmin mahdollisia syitä, ja myös ratkaisuja, joiden toteuttamisen oli estänyt lähinnä resurssien puute.

Useiden eri tekijöiden havaittiin olevan myös vahvasti sidoksissa toisiinsa niin alku- kuin loppuhaastatteluissa. Jos suhtautuminen yhteen palvelullistumiseen liittyvään osatekijään oli tietynlainen, heijastui samankaltainen näkemys usein myös muista tekijöistä. Esimerkiksi mikäli palvelujen lisääntyvästä roolista yrityksen tulevaisuuden tarjoomassa ei oltu varmoja, oli myös sitoutuminen muutokseen sekä tahtotila ja innokkuus kehittää uusia palveluja heikompaa kuin niillä, jotka olivat varmoja juuri palvelujen tarpeesta tulevaisuudessa. Loppuhaastatteluissa yksilön yhtenevä suhtautuminen osatekijöihin korostui astetta enemmän kuin alkuhaastatteluissa, sillä useimmilla työntekijöillä oli jälkimmäisellä haastattelukierroksella selkeämpi ymmärrys palveluista ja niiden tarpeesta.

Seuraavassa luvussa on pohdittu tarkemmin haastattelukierroksien väliltä havaittuja eroja alussa esitettyjen tutkimuskysymysten pohjalta. Lisäksi kyseisiä löydöksiä on arvioitu ja peilattu alan kirjallisuuteen.

5. TULOSTEN TARKASTELU

Edellisessä luvussa käsiteltiin empiirisen osuuden tuloksia ja yhteenvetona koottiin taulukkoon 4.1 haastattelukierroksilta havaitut merkittävimmät löydökset. Tässä luvussa pyritään vastaamaan alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joiksi tunnistettiin

- *Miten työntekijöiden suhtautuminen palvelullistumiseen eroaa kahden haastattelukierroksen välillä?*
- *Minkälaisia palvelullistumista estäviä ja sitä edistäviä tekijöitä työntekijöiden suhtautumisen tarkastelu tuo esille, ja millä konkreettisilla keinoilla havaitut haasteet voidaan ylittää?*

Lisäksi löydettyjä tuloksia verrataan aiheesta löydettyyn kirjallisuuteen. Työntekijöiden suhtautumista peilataan strategisena muutoksena nähtävän palvelullistumisen eri tekijöihin, joista tässä tutkimuksessa organisaatioidentiteetti, asenteet, johtaminen, suunnitelmallisuus sekä tulevaisuuden näkymät korostuivat eniten. Lisäksi kirjallisuuden avulla pyritään löytämään hyviä käytäntöjä, joiden avulla voidaan edistää positiivista suhtautumista ja samalla myös palvelullistumista yrityksissä.

5.1 Haastattelukierrosten välillä havaitut erot suhtautumisessa palvelullistumiseen

Tuloksista muodostetusta taulukosta 4.1 voidaan selkeästi havaita, että vaikei palvelujen rooli missään kohdeyrityksessä ollut kasvanut merkittävästi ja yhdessä yrityksessä niiden roolin mainittiin jopa heikentyneen, oli kaikkien yritysten työntekijöiden suhtautumisessa palvelullistumiseen havaittavissa eroja kahden haastattelukierroksen välillä. Erot eivät olleet selkeitä ja kaikilta osin ennakoitavissa, vaan syvempi tarkastelu mahdollisti monimutkaistenkin yhteyksien hahmottamisen palveluihin kohdistuvista ajatusmaailmoista. Seuraavaksi on eritelty havaittuja eroja ja vertailtu niitä kirjallisuudesta löydettyihin aineistoihin yhteenvetotaulukossa esitettyä järjestystä seuraten.

5.1.1 Palveluliiketoimintaan liittyvä ajatusmaailma

Tukkerin (2004) tuote-palvelusysteemin jaottelua (kuva 2.1) ajatellen kaikki yritykset olivat edelleen toisella haastattelukierroksella vielä hyvin alussa jatkumoa, jossa palvelut ovat selkeästi tuotteisiin kytkettyjä. Suurin osa haastateltavista ei maininnut palveluja jatkumon loppupäästä edes yrityksen tulevaisuudesta puhuttaessa, jolloin asiakasarvoa olisi luotu puhtaasti palveluilla. Täten täysin tuotannosta irrotettuja palveluja, jotka eivät esimerkiksi toisi tuotantoon lisätöitä, ei osattu huomioida ollenkaan. Kyseinen

kovin suppea näkemys palvelumahdollisuuksista mahdollisesti myös väärästi suhtautumista yleisesti palveluliiketoimintaan siirtymisestä. Palvelujen ei toisaalta olekaan tarkoitus korvata tuotteita, vaan ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä (Neely et al. 2011). Haastatteluhetkellä kohdeyrityksissä palvelut kuitenkin täydensivät tuotteita, eikä tuotteita palvelujen lisänä nähty potentiaalisena mahdollisuutena.

Muun muassa Gebauer ja Fleisch (2007) sekä Mathieu (2001) mainitsevat artikkeleissaan palvelullistumisen taloudellisista, strategisista sekä markkinoinnillisista hyödyistä. Alkuhaastatteluissa palveluliiketoiminnan nähtiin lähinnä tuovan strategisia etuja mahdollistamalla kilpailijoista erilaistumisen esimerkiksi tarjoamalla jatkojalostettua tuotetta tai palvelua tuotteen päälle, jonka avulla kaupat oli mahdollisuus voittaa itselle. Loppuhaastatteluissa kyseisen strategisen hyödyn rinnalle oli noussut kiinnostusta markkinoinnillisiin hyötyihin, kuten mahdollisuudet rakentaa ja pidentää asiakassuhteita ja saada tietoa asiakkaiden tarpeista. Huomion arvoista on kuitenkin, että useista havaituista eduista huolimatta suoria taloudellisia hyötyjä palveluilta ei uskallettu odottaa edes lähitulevaisuudessa, eikä palvelujen täten uskottu vakaasti nousevan tarjoomassa tuotteiden rinnalle.

Palvelullistumisen on todettu kirjallisuudessa vaativan uudenlaisia organisaatiokyvykkyksiä ja -kulttuuria (Neely et al. 2011), kuten kulttuurin muutosta kohti palvelukeskeisyyttä, integroidun tuote-palvelutarjooman toimitusta, sisäisiä prosesseja ja kyvykkyksiä, yhtenäistä strategiaa sekä suhdemarkkinointia (Martinez et al. 2010). Kirjallisuutta tukien kohdeyrityksissäkin ymmärrettiin osittain jo ensimmäisellä kierroksella, että palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatisi monia muutoksia. Siitä huolimatta osa vastaajista uskoi muutoksen olevan pieni ja onnistuvan helposti, ja päinvastoin osa ei uskonut muutoksen olevan lainkaan edes mahdollinen. Hajaantuneet käsitykset kertoivatkin siitä, etteivät tarvittavat vaatimukset ehkä kuitenkaan olleet täysin selviä kaikille ja minkäänlaista yhtenäistä näkemystä organisaatioissa ei ollut havaittavissa. Toisella haastattelukierroksella ymmärrys palveluliiketoiminnasta ja samoin sen toteuttamisen osatekijöistä oli jo huomattavasti selkeämpi. Kirjallisuudesta poimitut muutosta kaipaavat osatekijät kulttuurista eri prosesseihin tulivat haastatteluissa ilmi, vaikka systemaattista viestintää tai suunnitelmaa palvelullistumisesta ei ollut toteutettu. Tieto olikin täten levinnyt epävirallisten keskustelujen ja trendin seurauksena.

Kirjallisuudessa on mainittu, että palvelullistuminen voidaan nähdä teollisuusyritysten fokuksen muutoksena jakelijoista kohti loppukäyttäjiä ja arvokumppanuutta (Slack 2005; Korhonen et al. 2011; Finne et al. 2013). Kaikissa kohdeyrityksissä todettiinkin jo alkuhaastatteluissa, että mikäli palveluja halutaan kehittää, on tehtävä yhteistyötä loppuasiakkaiden kanssa. Kuvassa 2.2 esitellyn mallin, siirtymisestä tuotteen toimittajasta kohti arvokumppanuutta (Korhonen et al. 2011, s. 54), vaiheisiin peilaten kohdeyritykset olivat ensimmäisellä haastattelukierroksella ensimmäisessä vaiheessa mallia. Vaiheeseen kuuluu muun muassa kiinnostus palveluliiketoiminnan potentiaalista ja epävarmuus uuden liiketoiminnan vaatimista kyvykkyyksistä (Korhonen et al. 2011, s. 57-

58), jotka näkyivät selkeästi myös kohdeyrityksissä. Toisella haastattelukierroksella oltiin taas selkeästi jo siirtymässä kohti toista vaihetta, sillä työntekijät olivat kiinnostuneita asiakkaan prosesseista sekä liiketoiminnasta mahdollistaakseen siten uuden arvon tuottamisen, jotka todetaan myös esitellyn mallin toisessa vaiheessa. Näkemys siirtymästä kohti palveluliiketoimintaa nähtiin yrityksissä juurikin mallin kaltaisena prosessina kohti arvokumppanuutta. Tästä huolimatta oman yrityksen ei aina ajateltu tavoittelevan roolia mallin loppupäästä. Kirjallisuutta onkin kritisoitu niiden yleistäessä palveluliiketoiminnan olevan teollisuusyritysten tulevaisuuden suunta, vaikka eräät tutkimukset ovat todenneet, ettei palveluliiketoiminta sovi kaikille yrityksille (Finne et al. 2013).

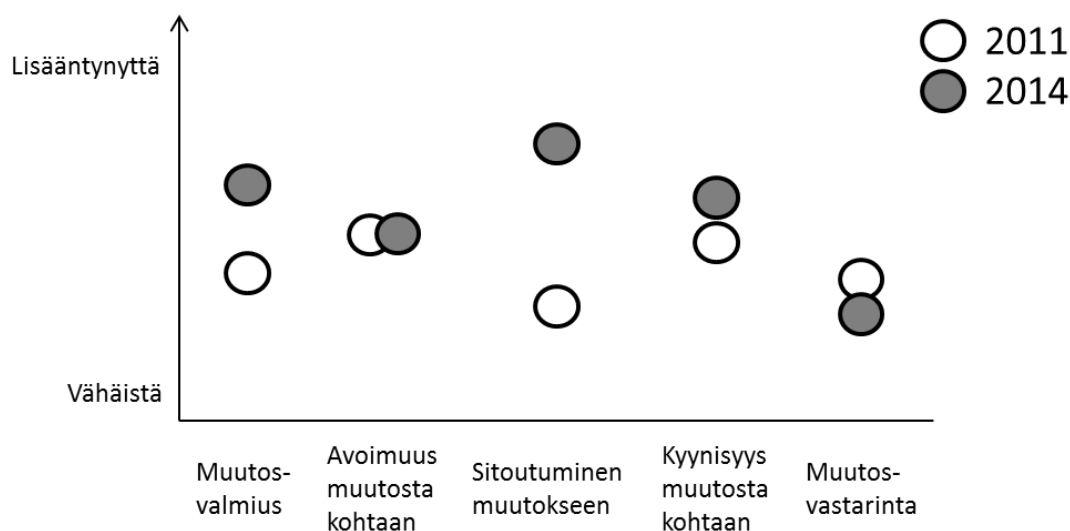
Palveluliiketoiminnassa ajatusmallin on mainittu perustuvan asiakasarvon luomiseen, kun perinteisessä teollisuudessa liiketoiminta perustuu usein tehokkuuteen sekä tuotannon optimointiin (Mathieu 2001; Slack 2005; Visnjic Kastalli & Van Looy 2013). Kohdeyrityksissä olikin huomattavissa, että erityisesti alkuhaastatteluissa yrityksissä arvostettiin perinteiseen tuotantoon liitettäviä materiaalin myyntiä ja suuria volyymejä, joihin myös mittarit perustuivat. Toisella haastattelukierroksella asiakaslähtöisyys ja lisääntynyt asiakaskohtainen räätälöinti korostuivat huomattavasti enemmän, ja monet uskoivat palvelujen tuoman lisäarvon mahdollistavan yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen. Organisaatioidentiteetti olikin alkuhaastatteluissa selkeästi tuotesuuntautunut, ja monet haastateltavat mainitsivat suoraan yrityksen olevan materiaalinvalmistaja sekä ajatusmaailman olevan tuotekeskeinen. Vaikka kohdeyritykset olivat toisella haastattelukierroksella edelleen tuotevetoisia, oli havaittavissa palveluhenkisyyden ja palvelunäkökulman lisääntymistä. Ero haastatteluiden välillä oli selkeä, sillä loppuhaastatteluissa lähes kaikki mainitsivat asiakasarvon ja asiakaslähtöisyyden kasvaneen merkityksen. Tämä suuntaus tukee selkeästi myös kirjallisuudessa mainittua palvelullistumiseen liittyvää organisaatiokulttuurin muutosta tuotekeskeisyydestä kohti palvelukeskeisyyttä eli loppuasiakkaita ja parempaa asiakkaan liiketoiminnan ymmärrystä (Fang et al. 2008; Brax & Jonsson 2009).

Vaikka kohdeyrityksissä havaittiin laajalti organisaatioidentiteetin muutosta kohti asiakas- ja palvelukeskeisyyttä, oli kirjallisuuden mukaan tavoiteltava yhteinen näkemys organisaatiosta ja sen tavoitteista (Ericson 2001) vielä melko hajaantunutta. Molemmilla haastattelukierroksilla mainittiin myynnin ja tuotannon välisistä ristiriidoista. Lisäksi esille tuli näkemyseroja eri hierarkiatasojen sekä nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä. Eriävät näkemykset olivat kuitenkin hyvin yksilöllisiä, ja monet mainitsivat yhteisen näkemyksen myös parantuneen haastattelukierrosten välillä. Kirjallisuudessa mainitaan, että identiteetin jakautuneisuudella voi olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin seurauksia (Corley 2004). Kohdeyrityksissä jakautuneisuus nähtiin kuitenkin ainoastaan negatiivisessa valossa, ja muutokseen kaivattiin koko organisaation yhteistä päämäärää. Vaikka haastateltavat eivät maininneet jakautuneisuuden aiheuttaneen suoranaisia konflikteja, kaivattiin yrityksiin selkeästi yhtenevämpiä näkemyksiä, jotta yritys voisi hyödyntää kaiken potentiaalinsa.

Jo alkuhaastatteluissa palveluihin siirtymisen mainittiin monesti olevan yritysten ainoa vaihtoehto ja olevan seurausta kilpailun kovenemisesta. Tästä huolimatta työntekijöillä ei ollut selkeää käsitystä, onko yritys todella siirtymässä palveluliiketoimintaan ja min-käläinen muutosprosessi tulisi toteutuessaan olemaan. Yritysten mainittiinkin monesti olevan mietintävaiheessa. Työntekijöillä oli tahtotilaa muutokseen, mutta samalla erot-tui suurta epävarmuutta ja pelkoja juuri palveluliiketoimintaa kohtaan. Suhtautumisessa oli nähtävissä siis selkeitä ristiriitoja. Loppuhaastatteluissa monista peloista oli päästy yli, ja palveluja oltiin kiinnostuneita kehittämään. Palveluliiketoimintaan siirtyminen nähtiin edelleen myös yrityksen ainoana vaihtoehtona säilyttää kilpailukyky. Lisäksi palveluilla nähtiin olevan toisella haastattelukierroksella jo liitännäistä omaan liike-toimintaan, kun alkuhaastatteluissa mainittujen yrityksissä jo tarjottavien palvelujen ei aina ajateltu edes liittyvän palveluliiketoimintaan. Yleisestä positiivisesta suhtautumi-sesta huolimatta edelleen erottui epävarmuutta, ja palveluliiketoimintaan siirtymisen ajateltiin vaativan enemmän riskinottoa ja pitkäjänteisyyttä.

5.1.2 Muutosasenteet

Yleisen ajatusmaailman ohella myös asenteissa palvelullistumista kohtaan oli havaitta-vissa eroja haastattelukierrosten välillä. Kuvassa 5.1 on esitelty yleisimpien asenteiden esiintyminen kohdeyrityksissä ensimmäisellä ja toisella haastattelukierroksella saadun yleisnäkemyksen perusteella arvioituna.



Kuva 5.1. Yleisimpien muutosasennetekijöiden esiintyminen kohdeyrityksissä ensimmäisellä ja toisella haastattelukierroksella palvelullistumisen näkökulmasta.

Haastattelukierrosten välillä muutosvalmiuden nähtiin kohentuneen. Muutoksen tarkoi-tuksenmukaisuuden ymmärrys oli lisääntynyt, ja lisäksi usko omiin kykyihin oli lisään-tyntynyt selvästi haastattelujen välillä. Avoimuus muutosta kohtaan taas säilyi haastattelu-kierrosten välillä melko samana. Yksilötasolla palvelullistumisen uskottiin tuovan koh-

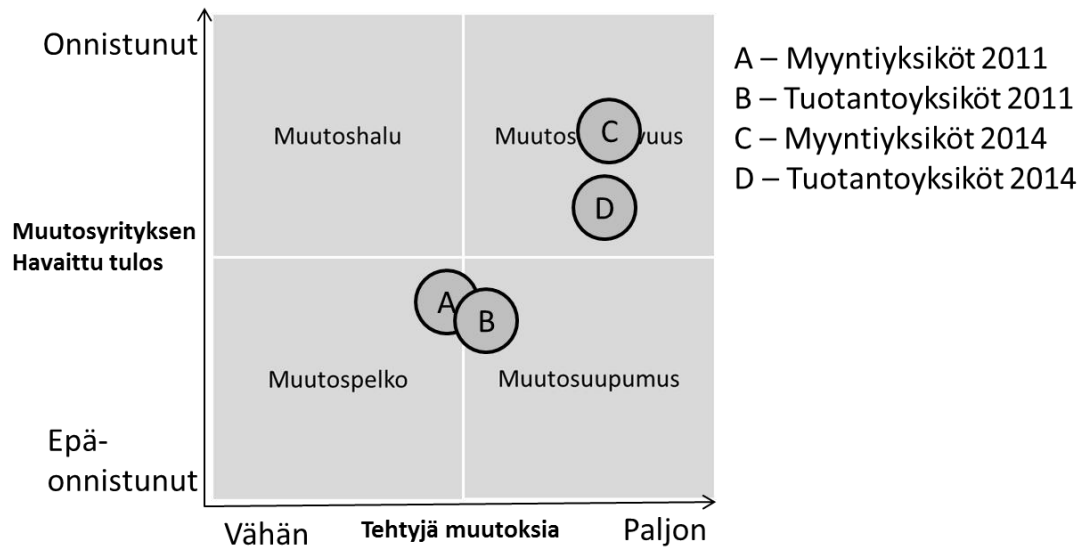
deyrityksissä hieman vaihtelua omaan työhön, joka herätti molemmilla kierroksilla risti-riitaista suhtautumista. Vaihtelun uskottiin säilyttävän työn mielekkyyden, mutta jatkuvan uuden opettelun uskottiin samalla vievän energiaa ja aikaa. Toisaalta usealla haastattelavalla oli tahtotilaa siirtyä palveluliiketoimintaan, ja täten myös halua tukea muutosta. Sitoutumisen muutokseen nähtiin lisääntyneen merkittävimmin, sillä muutoksen tarve korostui haastattelukierrosten välillä. Henkilökohtaisten hyötyjen sijaan palveluliiketoiminnan nähtiin pikemminkin olevan tarpeellinen koko yrityksen jatkon takaamiseksi, jonka vuoksi sen eteen haluttiin työskennellä. Työntekijät olivatkin avoimia ja sitoutuneita muutokseen, vaikka he eivät tunnistanee selkeää suunnitelmaa palvelullistumisprosessille.

Negatiivisista asenteista muutosvastarinnan koettiin hieman vähentyneen ja kyynisyyden muutosta kohtaan taas hieman lisääntyneen haastattelukierrosten välillä. Kirjallisuudessa mainitaan, että epävarmuus, epäluottamus, eriävät näkemykset sekä sitoutumisen puute aiheuttavat muutosvastarintaa (Kalin 2010, s. 116), ja kuten edellä jo mainittiin, kohdeyrityksissä oli molemmilla kierroksilla havaittavissa paljon muun muassa epävarmuutta. Tästä huolimatta muutosvastarinnan ei mainittu olevan yrityksissä ylitsepääsemätöntä. Toisella haastattelukierroksella ymmärryksen palveluista sekä muutoksen tarpeesta laajennuttua myös muutosvastarinta nousi esille yhä vähemmän. Kyynisyys puolestaan erottui selkeämmin toisella haastattelukierroksella. Alkuhaastatteluissa epäilyksiä herättivät suurelta osin kaikki ilmiön uutuuteen ja muutokseen liittyvä epävarmuus. Toisella haastattelukierroksella epäilyt olivat konkretisoituneet resurssien, suunnitelmallisuuden ja johdon tuen puutteeseen ja herättivät turhautumista ja kyynisyyttä. Toisella kierroksella erottui erityisesti kirjallisuudessaakin mainittu johdon syyttely muutokseen liittyvistä haasteista (Wanous et al. 2000). Kyynisyys ei kuitenkaan kohdeyrityksissä nostanut merkittävää muutoksen vastustusta, vaikka ne on kirjallisuudessa yhdistetty toisiinsa (Choi 2011).

Kuten kirjallisuudessaakin mainitaan, asenteissa muutosta kohtaan oli useita päällekkäisyyksiä (Choi 2011), ja eri osatekijöillä oli vaikutusta toisiinsa. Sitoutuminen muutokseen esimerkiksi lisääntyi merkittävästi, ja sen on kirjallisuudessaakin todettu edistävän positiivisia asenteita muutosta kohtaan (Vakola & Nikolaou 2005). Haastattelukierrosten välillä jatkuvien muutosten ja epävarmuuden keskellä yleinen asenne säilyikin positiivisena ja muutosvastarintaakaan ei koettu merkittävänä. Loppuhaastatteluissa yrityksillä uskottiin olevan selkeästi käyttämätöntä potentiaalia ja mahdollisuuksia palvelujen lisäämiseksi, mutta mahdollisuuksien uskottiin kaatuvan juuri johdon toimetttömyyteen, joka herätti lievää kyynisyyttä.

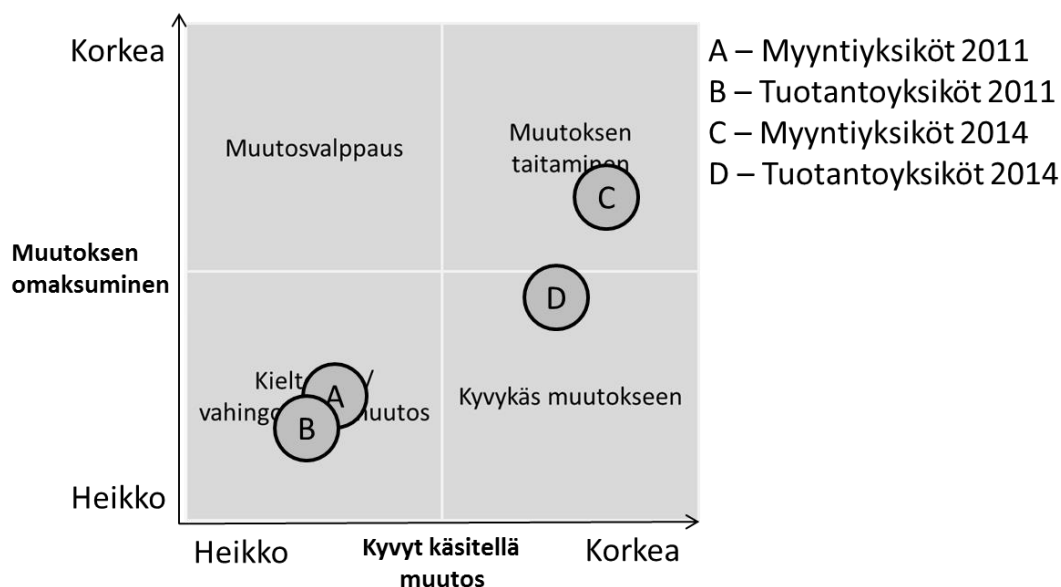
Työntekijöiden tunteet edellä mainittujen asenteiden taustalla on kuvattu McElroyn (1996) malliin sijoitettuna kuvassa 5.2. Kuvassa on eroteltu näkemykset haastattelukierroksen sekä työntekijöiden yksikön mukaan. Kohdeyritysten yleinen näkemys oli muutunut siis vähäisestä muutospelosta kohti muutosmukavuutta, eikä myynti- ja tuotantoyksiköiden välillä ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Alkuhaastatteluissa esiintyi epäi-

lyjä muutosta kohtaan sekä uupumusta jatkuvien muutosten pyörteessä, mutta havaiteksaan onnistumisia työntekijät alkoivat uskoa muutokseen ja sen hyötyihin. Vaikka useiden muutoksien on havaittu onnistuneen ja asenteet ovat suurimmaksi osaksi avoimia sekä positiivisia, ja täten työntekijät ovat kuvan mukaan muutosmukavuusalueella, on yrityksissä edelleen havaittavissa epävarmuutta muutosta kohtaan.



Kuva 5.2. Muutoksen aiheuttamat tunteet kohdeyritysten eri yksiköissä sijoitettuna McElroyn (1996) malliin.

Kuvassa 5.3 on esitelty työntekijöiden reaktioita muutokseen. Kuvasta huomataan, että kyvyt käsitellä muutos ja muutoksen omaksuminen ovat molemmat toisella haastattelukierroksella korkeammalla tasolla aiempaan verrattuna, ja kielteisestä muutoksesta on siirrytty kohti muutoksen taitamista. Jo aiemminkin esille tulleiden ymmärryksen palveluista ja niiden tarpeesta sekä uskon omiin kykyihin lisääntyessä havaittiin myös muutoksen omaksumisen ja kykyjen käsitellä muutos lisääntyneen.



Kuva 5.3. Kohdeyritysten eri yksiköiden reaktiot muutokseen sijoitettuna McElroyn (1996) malliin.

Huomattava ero haastattelukierrosten välillä näkyi erilaisten näkemysten skaalassa työntekijöiden välillä. Työntekijän rooli ei vaikuttanut alussa merkittävästi palvelullistumiseen suhtautumiseen, koska tilanne ja ilmiö olivat kaikille melko uusia. Roolia enemmän suhtautumiseen vaikutti yksittäisen persoonan kiinnostus ja aktiivisuus palveluliiketoimintaa kohtaan. Haastatteluiden välillä keskustelut ja samalla kokemukset palveluista lisääntyivät, jolloin suhtautuminen jakaantui enemmän roolin mukaan, kuten edellisestä kuvastakin havaitaan. Jossakin roolissa palveluista oli saatu enemmän kokemusta, ja toisessa roolissa työ taas oli jatkunut esimerkiksi perinteisemmin tuotantopainotteisena. Palveluiden ja niiden kehityksen kanssa tekemisissä olleiden henkilöiden ajatusmaailmat olivatkin edenneet pidemmälle palvelukeskeisyyden suhteen kuin niiden, jotka eivät olleet työskennelleet palvelujen läheisyydessä. Työntekijät olivat eri vaiheissa muutosta, ja näkemykset yrityksen nykytilanteesta olivat sen myötä toisistaan poikkeavia. Usein lähempänä asiakasrajapintaa työskentelevät, kuten myyntihenkilöstö, näkivät palveluliiketoiminnan merkittävänä osana yrityksen liiketoimintaa, kun siitä kauempana, kuten tuotannossa, työskentelevillä asenne oli usein hieman pessimistisempi uusia mahdollisuuksia kohtaan. Havainto tukee myös aiempaa kirjallisuutta. Esimerkiksi organisaatioidentiteetin muutos hyväksytään helpommin yksiköissä, jotka ovat strategisessa vuorovaikutuksessa ulkopuolisen ympäristön kanssa, ja ne, jotka eivät ole merkittävästi tekemisissä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, näkevät identiteetin vakaampana ja jatkuvampana (Corley 2004).

Okumus (2003) painottaa lisäksi, että strategian toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ei pitäisi tarkastella toisistaan erillään, sillä osatekijät vaikuttavat aina jollain lailla toisiinsa ja lopulta kokonaisuus ratkaisee, miten esimerkiksi muutosprosessi toteutuu. Vaikka edellisissä kuvissa 5.2 ja 5.3 McElroyn (1996) malleihin sijoitettuna palvelullistumiseen suhtautuminen vaikuttaa alkuhaastatteluissa olleen hieman kielteinen ja loppuhaastatte-

luissa taas huomattavasti positiivisempi, ei tulosta voida tulkita näin yksinkertaisesti. Loppuhaastatteluissa useat työntekijät olivat esimerkiksi innokkaita ja kiinnostuneita palveluista ja uusista mahdollisuuksista, mutta samalla useat haasteet aiheuttivat osalle esimerkiksi voimakasta turhautumista. Kohdeyritysten jäsenet olivatkin eri vaiheissa muutosta, ja arvioivat palvelullistumista henkilökohtaisten kokemuksiansa kautta oman aktiivisuutensa, roolinsa sekä työympäristönsä mukaan.

Jakautuneisuudesta ja yksilöiden eroista huolimatta ajatusmaailma oli haastatteluiden välillä muuttunut palveluorientoituneemmaksi lähes kaikilla. Kahden edellä esitetyn kuvan perusteella voitaisiinkin ajatella, että yritykset ovat edenneet muutoksessaan hyvin. Ajatusmaailman osalta näin onkin osin tapahtunut, eikä työntekijöiden keskuudessa havaittu negatiivisille asenteille perinteistä käytöstä, kuten vastustusta, muutoksen halveksuntaa tai sabotointia (Elias 2009). Positiivisen suhtautumisen takana on kuitenkin paljon haasteita, jotka ovat estäneet konkreettisen edistymisen siirtyä kohti palveluliiketoimintaa. Haasteita käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.

5.1.3 Palvelullistumisen johtaminen sekä palvelujen kehittäminen

Kirjallisuudessa myös muutoksen johtamisella nähdään olevan suuri rooli strategisen muutoksen onnistumiseksi (esim. Graetz 2000; Rashid et al. 2004). Johtaminen kytkeytyy muutosprosessissa lähes kaikkeen: asenteisiin, kulttuuriin, strategiaan, työympäristöön, viestintään, resurssienjakoon ja niin edelleen (Caldwell et al. 2008). Yllättävää kuitenkin on, ettei kaikissa palvelullistumista käsittelevässä kirjallisuudessa ole korostettu johdon roolia muutoksessa yhtä merkittävästi. Tässä tutkimuksessa johdon merkittävä rooli palvelullistumisessa tuli esille kuitenkin lähes kaikissa haastatteluissa ja usein hieman negatiivisessa valossa. Kohdeyrityksissä mainittiin molemmilla haastattelukierroksilla vaihtelevasti haasteita esimerkiksi viestinnässä, strategiassa ja sen välittämisessä, muutoksen suunnitelmallisuudessa, vastuunjaossa, resurssienjaossa sekä riskinotossa, jotka yhdistettiin muutoksen johtamiseen. Johdon ei esimerkiksi uskottu olevan riittävän motivoitunut palvelujen kehittämiseen eikä muutokseen ollut käytettävissä riittävästi resursseja. Erityisesti ymmärryksen palvelullistumisesta lisääntyessä toiselle haastattelukierrokselle henkilöt, jotka eivät kokeneet johdon tukevan muutosta, olivat turhautuneita, ja päinvastoin tukea saaneet näkivät koko muutosprosessin positiivisempaan. Johdolta odotettiin aktiivista osallistumista muutokseen, jonka on kirjallisuudessakin todettu edistävän muutosta (Okumus 2003).

Yllättävää oli myös haastattelukierroksilla havaittu näkemysero palvelujen kehityksen suunnitelmallisuudesta. Alkuhaastatteluissa työntekijät mainitsivat palveluja kehitettävän suunnitelmallisesti, mutta tästä huolimatta heillä ei ollut tietoa, kuka palveluja kehittää ja miten siihen voisi halutessaan osallistua. Toisella haastattelukierroksella ymmärryksen palveluista ollessa yksityiskohtaisempaa mainittiin suoraan, ettei palvelujen

kehittäminen ollut yrityksissä suunnitelmallista. Tästä huolimatta vastaajilla oli antaa paljon ideoita, ja yksittäiset henkilöt olivat jopa erityisen innokkaita uusista palveluideoista. Kuitenkin erityisesti johdosta kumpuavat haasteet estivät ideoiden toteuttamisen ja herättivät turhautumista. Alkuhaastatteluissa työntekijät siirsivät vastuun palvelujen kehittämisestä tuntemattomalle taholle, josta pääteltiin, ettei palvelujen kehitystoiminta ollut työntekijöille tärkeää. Loppuhaastatteluissa osa työntekijöistä taas jopa kaipasi vastuuta ja roolia, ja palvelujen kehittämisen kerrottiin kaipaavan niin yrityksen sisällä kuin yrityksen ja asiakkaan välilläkin avoimuutta sekä luottamusta. Kyseinen näkemys tukee Korhosen et al. (2011) esittämää mallia siirtyä tuotteen toimittajasta kohti syvää luottamusta vaativaa arvokumppanuutta, jossa arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa.

Alun epäilyistä ja epävarmuudesta oli haastattelujen välillä siirrytty vähitellen pienten onnistumisten seurauksena uskoon mahdollisen muutoksen onnistumisesta. Työntekijöiltä löytyi uskoa, että yrityksellä olisi kasvuvaraa ja potentiaalia siirtyä kohti palveluliiketoimintaa. Samoin yksilöt uskoivat omiin kykyihinsä ja uskoivat itsellään olevan enemmän annettavaa palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Työntekijät mainitsivat myös asiakasymmärryksen sekä -osaamisen kasvaneen. Pitkällä ajanjaksolla paikallaan junaavat muutospyrkimykset voisivat toisaalta herättää myös turhautumista, kun useista toimenpiteistä huolimatta muutos ei etene. Epäonnistuneiden muutosyritysten onkin kirjallisuudessa mainittu aiheuttavan usein turhautumista ja muutosvastarintaa seuraavia muutoksia kohtaan (McElroy 1996). Tämänkaltaisen kierre ei kuitenkaan toteutunut kohdeyrityksissä merkittävällä tasolla, ja yleinen suhtautuminen palveluliiketoimintaan säilyi yrityksissä melko positiivisena. Yleisestä positiivisesta näkemyksestä huolimatta palvelujen rooli ei ollut kohonnut kohdeyrityksissä, ja seuraavassa luvussa onkin käsitelty, mitkä tekijät estivät ja mitkä puolestaan edistivät palvelullistumista tarkastelluissa yrityksissä.

5.2 Palvelullistumisen esteet ja sitä edistäneet tekijät

Työntekijöiden suhtautuminen palvelullistumiseen eroaa joidenkin tekijöiden kohdalla verrattaessa ensimmäistä ja toista haastattelukierrosta. Suhtautuminen näkyy myös erilaisin tavoin palvelullistumisen toteutusyrityksissä. Tässä luvussa on eritelty, mitä haasteita palveluliiketoimintaan siirtyminen on luonut kohdeyrityksiin ja pohditaan konkreettisia ratkaisuehdotuksia haasteiden voittamiseksi. Lisäksi arvioidaan palvelullistumista, ja erityisesti siihen liittyvää ajatusmaailmaa, edistäneitä tekijöitä.

5.2.1 Palvelullistumisen esteet ja ehdotukset niiden ylittämiseksi

Pitkään menestyneiden yritysten strategioista on löydetty neljä yhteistä piirrettä, joita ovat kirkkaasti ajateltu strategian sisältö, strateginen toteutusvoima, rakenteiden ja prosessien joustavuus sekä menestyskulttuurin luominen (Valpola 2010, s. 18). Strategian

toteutuksessa useat haasteet liittyvät usein juuri kyseisiin tekijöihin. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista ovat erityisesti palvelullistumisprosessiin liittyvät haasteet, joita on kirjallisuudessa havaittu palvelustrategian määrittelyssä, uuden strategian hallinnassa, tiedon ja viestinnän hallinnassa, palveluorientoituneen organisaatiokulttuurin sekä asiakaskeksisen organisaatorakenteen luonnissa sekä markkinaorientoituneiden palvelujen luonnissa ja kehityksessä (Kinnunen & Turunen 2012). Kyseisiä haasteita havaittiin myös kaikissa kohdeyrityksissä, ja niitä on käsitelty seuraavaksi.

Tulokset osoittavat, että kirjallisuudessakin usein ensimmäisenä haasteena mainittu palvelustrategian määrittely (Kinnunen & Turunen 2012), oli suuri haaste myös kohdeyrityksissä. Palvelullistumiselle ei ollut selkeää suunnitelmaa, palvelut olivat pienessä roolissa ja niihin liittyi paljon epävarmuutta palveluliiketoiminnan ollessa vielä uusi ilmiö teollisuusyrityksissä. Haastattelukierrosten välillä tapahtuneet pienet muutokset mainittiinkin usein lopulta olleen vain useiden sattumien summia. Kun selkeitä tavoitteita ei ole, erilaiset mielipiteet ja työntekijöiden erilaiset toiminnan painopisteet luovatkin epäselvyyksiä ja epävarmuutta (Rashid et al. 2004). Tätä tukien jatkuvat muutokset sekä tietämättömyys tavoitteista ja suunnitelmista herättivätkin työntekijöissä epäselvyyksien ohella turhautumista. Lisäksi palveluliiketoimintaa ei ollut priorisoitu yrityksissä tärkeäksi, ja sen mainittiin usein olevan vain sivussa kulkeva lisä perinteiseen tuotantoon. Yhdessä suurimmaksi haasteeksi palvelullistumisessa onkin todettu palveluille asetettu toissijainen rooli tuotteisiin nähden, jolloin palveluja ei pidetä oikeana liiketoimintana vaan lisänä, joka helpottaa tuotteiden myyntiä (Brax 2005). Yrityksiin kaivataankin selkeää suunnitelmaa sekä riittävien resurssien varaamista suunnitelmien toteuttamisen mahdollistamiseksi.

Kirjallisuudessa mainitaan myös uuden strategian hallintaan liittyviä haasteita, jotka palvelullistumisen yhteydessä liittyvät usein palveluliiketoiminnan vaatimien toimintatapojen ristiriitaisuuteen perinteisen tuotannon toimintatapojen kanssa (Mathieu 2001). Kohdeyrityksissä nämä haasteet kietoutuivat kuitenkin tyytymättömyyteen yleistä muutoksen johtamista kohtaan. Molemmilla haastattelukierroksilla mainittiin jonkinasteisia puutteita tai kehitystoiveita viestinnässä, strategiassa ja sen välittämisessä, muutoksen suunnitelmallisuudessa, vastuunjaossa, resurssienjaossa, kouluttamisessa, riskinotossa sekä päätöksenteossa. Ottaen huomion kirjallisuudessa korostetun johdon vallan ja mahdollisuuksien ajaa organisaation muutosta eteenpäin (Appelbaum et al. 1998; Graetz 2000) useisiin kyseisistä haasteista olisi mahdollisuudet vaikuttaa määrätietoisella johtamisella, ja tekemällä palvelullistumisesta koko organisaation asia. Johdolta kaivataan määrätietoisuuden lisäksi kannustusta ja luottamusta uutta strategiaa ja sen toteutusta kohtaan, jolloin myös työntekijät osaavat arvostaa muutospyrkimyksiä ja haluavat työskennellä niiden eteen. Lisäksi osallistamalla työntekijöitä toimintavapauden delegoinnilla ja auktoriteetin jaolla sekä selkeällä vastuunjaolla, työntekijät tuntevat olevansa merkityksellisiä yritykselle ja haluavat kehittää sen toimintaa. Toimenpiteet helpotta-

vat myös päätöksentekoa, jolloin työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan asioihin ja uudet ideat saadaan nopeammin eteenpäin.

Tiedon ja viestinnän hallintaan liittyen oli havaittavissa useita haasteita. Yrityksiin kaivattiin lisää tietoja ja taitoja, ja tietojärjestelmien koettiin vaikeuttavan muun muassa palvelujen myymistä. Kouluttamalla koko organisaatiota palveluihin liittyen, mahdollistetaan siihen liittyvien epävarmuuksien väheneminen ja tiedon leviäminen koko yrityksessä. Lisäksi myyjille suositellaan erityiskoulutusta palvelujen myynnistä, sillä se eroaa merkittävästi perinteisten tuotteiden myynnistä. Tulokset noudattavatkin täten Korhosen et al. (2001) näkemystä, että palvelullistumisessa uudenlaisen tiedon keräämiseen ja jakamiseen voidaan tarvita uusia tietojärjestelmiä ja prosesseja. Tietojärjestelmät yhtenäistämällä ja päivittämällä koko yrityksessä palvelujen myyminen helpottuu, ja tiedon välitys koko organisaatiossa yksinkertaistuu. Viestintä voidaankin nähdä haasteena, joka on mahdollisuus kääntää voimavaraksi. Selkeä viestintä esimerkiksi mahdollistaa työntekijöiden osallistamisen, jonka on kirjallisuudessa mainittu lisäävän tunnetta työn merkityksellisyydestä (Fischer & Vainio 2014, s. 42) ja samalla edistävän muutoksen toteutumista (Lines 2004).

Asiakaskeskeisen organisaatorakenteen luomiseen liittyi kohdeyrityksissä muutamia haasteita. Palveluliiketoimintaan siirtyminen saattaa tuoda yrityksille uudenlaista kilpailua yllättäviltä tahoilta, kuten jakelijoilta (Vandermerwe & Rada 1988; Mathieu 2001; Oliva & Kallenberg 2003), joka sai kohdeyritystenkin työntekijät pelkäämään palvelujen lisäämisen johtavan nykyisten asiakkaiden menetykseen. Palveluliiketoiminnassa pisimmälle edenneessä kohdeyrityksessä kyseisen pelon voittamiseksi oli tehty muutoksia organisaatorakenteessa, joka jakoi vastuun jakelijoista ja loppuasiakkaista eri yksiköille. Kyseisen toiminnan seurauksena peloista oli päästy yli ja muutokseen oltiin tyytyväisiä. Muissakin yrityksissä oli tehty organisaatorakenteen muutoksia, mutta niiden syitä ei tunnettu. Nämä muutosyritykset herättivätkin epäluottamusta ja turhautumista. Erillisen palveluliiketoimintayksikön perustaminen voi siis toimia teollisuusyrityksissä ja selkeyttää vastuunjakoa, kunhan muutoksen syyt ja hyödyt on jaettu koko organisaatioon. Erillisen yksikön perustamisen hyödyistä on kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa ollut erimielisyyksiä, ja sen on mainittu riippuvan yrityksen strategiasta (Gebauer & Kovalkowski 2012).

Kirjallisuudessa korostetaan merkittävästi palvelukulttuurin sekä asiakaskeskeisen organisaation luontiin liittyviä haasteita (Kinnunen & Turunen 2012). Yllättäen kyseiset haasteet eivät kuitenkaan korostuneet kohdeyrityksissä. Organisaatioidentiteetti oli yrityksissä hieman jakautunut, mutta ajatusmaailman koettiin suurilta osin edenneen palvelukeskeisemmäksi. Määrittelemällä yhteisen tavoitteen koko organisaatioon, ja osoittamalla tukea sekä asettamalla mittarit tukemaan kyseisiä tavoitteita, on mahdollista kaventaa näkemyseroja ja saada koko organisaatio työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kohdeyrityksissä organisaatiokulttuuri onkin mahdollista muuttaa pienin toimenpitein palvelullistumista tukevaksi voimavaraksi.

Vähäisiä haasteita näkyi myös markkinaorientoituneiden palvelujen luonnissa ja kehityksessä. Alkuhaastatteluissa työntekijöillä oli vielä epäilyksiä omien kykyjen riittävästä, mutta toisella haastattelukierroksella haasteina nähtiin pitkälti vain resurssipula, johdon tuen puute ja vastuunjaon epäselvyys. Kyseiset haasteet voivat kuitenkin ratketa kuin itsellään, mikäli aiemmin esitellyt suuremmat haasteet onnistutaan voittamaan. Seuraavaan taulukkoon 5.1 on vielä koottu edellä mainitut haasteet sekä ratkaisuehdotukset, joista suurimmat haasteet on esitetty tummemmalla pohjalla.

Taulukko 5.1. Kohdeyrityksissä havaitut palvelullistumiseen liittyvät haasteet ja niille ehdotetut ratkaisut.

Kirjallisuudessa esiinnousseet haasteet	Kohdeyrityksistä havaitut haasteet	Mahdollinen ratkaisu haasteeseen
Palvelustrategian määrittely	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelujen vähäinen rooli •Suunnitelmallisuuden puute •Epävarmuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Selkeä suunnitelma palvelustrategian toteuttamiseksi •Riittävien resurssien varaaminen
Uuden strategian hallinta	<ul style="list-style-type: none"> •Johdon tuen puute •Vastuunjaon epäselvyys •Riskinottokyvyn ja pitkäjänteisyyden puute 	<ul style="list-style-type: none"> •Määrätietoinen johtajuus •Johdon kannustus ja motivaation välitys koko organisaatiossa •Palveluliiketoimintaa tukevat mittarit •Osallistaminen •Toimintavapauden delegointi ja auktoriteetin jako •Selkeä vastuunjako
Tiedon ja viestinnän hallinta	<ul style="list-style-type: none"> •Tietojen ja taitojen puute •Epävarmuus •Vanhat tietojärjestelmät 	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelustrategian sekä palveluliiketoiminnan viestiminen koko organisaatiolle •Myyjien kouluttaminen •Tietojärjestelmien päivittäminen palveluja tukeviksi
Palveluorientoituneen organisaatiokulttuurin luonti	<ul style="list-style-type: none"> •Organisaatioidentiteetin jakautuneisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Organisaation yhteisen tavoitteen määrittely ja viestiminen
Asiakaskeskeisen organisaatorakenteen luonti	<ul style="list-style-type: none"> •Kilpailu jakelijoiden kanssa •Tietämättömyys rakenteellisten muutosten syistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Erillisen palveluliiketoimintayksikön perustamisen harkinta •Muutosten syiden ja hyötyjen viestiminen
Markkinaorientoituneiden palvelujen luonti ja kehitys	<ul style="list-style-type: none"> •Vastuunjaon epäselvyys •Resurssien puute 	<ul style="list-style-type: none"> •Riittävien resurssien ja ajan varmistaminen •Selkeä vastuunjako ja itseohjautuvuuden salliminen

Vaikka tässä tutkimuksessa ei keskitytty ulkoisten olosuhteiden aiheuttamiin haasteisiin, tulivat ne useissa haastatteluissa esille, joten niitä ei ole syytä jättää mainitsematta. Huonon taloustilanteen seurauksena käynnistetyt yhteistoimintaneuvottelut ja epätietoisuus tulevaisuudesta herättivät paljon epävarmuutta. Kirjallisuudessaakin on todettu suurten muutosten ja irtisanomisten kasvattavan epävarmuutta ja vastustusta, joka vaikeuttaa suunnitelmien ja tavoitteiden toteuttamista (Lankinen et al. 2004, s. 192). Salonen (2011) ehdottaakin, että palvelustrategian luonti kannattaa aloittaa yrityksen ollessa vahvassa tilassa sekä toteuttaa suunnitellusti. Ulkoisten tekijöiden vaikutusta muutoksen haasteissa ei pidä siis vähätellä ja on selvää, että ilman ulkoista epävarmuutta uuden strategian toteuttaminen on itsessäänkin selkeämpi. Kohdeyrityksissä voitaisiinkin miettiä palveluja uudelleen, kun nykyinen tilanne tasaantuu ja uuden luomiseen on taas resursseja.

5.2.2 Palvelullistumista edistäneet tekijät

Lukuisista haasteista huolimatta palveluihin ja palveluliiketoimintaan ei kuitenkaan suhtauduttu kohdeyrityksissä täysin negatiivisesti yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta. Palveluliiketoiminnassa nähtiin monia mahdollisuuksia, joka osaltaan edisti ajatusmaailman muutosta palveluorientoituneemmaksi. Seuraavaksi on esitelty palvelullistumista, tässä tapauksessa erityisesti palveluorientoitunutta ajatusmaailmaa, edistäneitä tekijöitä, jotka havaittiin tarkastellessa työntekijöiden suhtautumista palvelullistumiseen.

Ensinnäkin työntekijät uskoivat omiin sekä yrityksensä kykyihin tuottaa palveluja. Lisäämällä koulutusta ja tietoa yrityksen strategiasta sekä tavoitteista palveluliiketoiminnan roolin merkittävänkin kasvun uskottiin olevan lähivuosina mahdollista. Lisäksi ymmärrys mahdollisista palvelujen tuomista eduista oli kirkkaasti työntekijöiden mielessä, ja palvelut nähtiinkin yleisesti positiivisena asiana liiketoiminnan kannalta. Kirjallisuudessa on mainittu, että yksilön arvio muutosprosessista ja täten hänen taipumuksensa tukea tai vastustaa muutosta pohjautuu uskoon muutoksen tarpeesta, kapasiteetin riittävydestä muutoksen läpiviemiseen onnistuneesti sekä muutoksen yleisistä vaikutuksista sekä seurauksista (Steigenberger 2015). Vaikka yrityksissä ei uskottu haastateluhetkellä olevan riittävästi resursseja, muut kirjallisuuden mainitsemista tekijöistä nähtiin positiivisessa valossa, joka sai työntekijät uskomaan palvelullistumisen mahdollisuuksiin tulevaisuudessa.

Fischer ja Vainio (2014) mainitsevat, että strategian toteutuksen takana ovat yksilöiden tunteet, tahtotilat sekä päivittäiset valinnat. Aikaansaamisen tunne synnyttää merkityksellisyyttä ja sitoutumista, jonka on nähty edesauttavan myös strategista muutosta. Yhteinen strategia taas syntyy vain, jos siihen liittyy tunnepitoisia kokemuksia ja henkilöt voivat liittää sen jotenkin omaan todellisuuteensa. Myös kohdeyrityksissä palveluhenkisyiden sekä asiakaslähtöisyyden lisääntyessä, palveluliiketoiminta osattiin yhdistää aiempaa enemmän omaan tekemiseen. Lisäksi tunteet ja tahtotilat olivat palvelullistumisen kannalta positiivisia. Innokkaimmat työntekijät näkivätkin paljon mahdollisuuksia

sia ja toivoivat yrityksen laajentavan palvelutarjoomaansa. Yksilöiden on mainittu kirjallisuudessa tarvitsevan myös omaa aktiivisuutta osaamisensa kehittämiseksi, ja yrityksen kilpailukyvyyn on nähty perustuvan henkilöstön kyvykkyyteen ja kehityskykyyn (Lankinen et al. 2004, s. 194). Palvelullistumisesta kiinnostuneet vastaajat halusivatkin levittää tätä aktiivisuutta enemmän koko organisaatioon ja asettaa yhteisiä tavoitteita palvelujen kehittämiseksi, jolloin tuloksiakin saataisiin syntymään.

Palvelujen tuomat mahdollisuudet herättivät monissa työntekijöissä siis erityistä kiinnostusta. Työntekijät, jotka olivat innostuneita uusista palveluista, näkivät palvelut ja yrityksen tulevaisuuden hyvin positiivisena. Samoin näiden henkilöiden ympärillä työskentelevät yksilöt suhtautuivat palveluihin melko positiivisesti ja yksittäisten henkilöiden mainittiin vievän muutosta eteenpäin. Kirjallisuudessa mainitaan yksilön toiminnan ja saavuttamien tuloksien tarttuvan muihin, jolloin koko organisaatioon on mahdollisuus levittää halua oppia uutta ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja joko suoraan tai sovellettuina (Fischer & Vainio 2014, s. 116). Eräässä kohdeyrityksessä toivottiinkin lisää päätäntävaltaa palvelullistumisesta innostuneille henkilöille, jonka uskottiin mahdollistavan palvelujen kehittämisen sekä aktiivisuuden leviämisen laajemmalle yrityksessä.

Lisäksi resurssien ja kyvykkyyksien on mainittu kirjallisuudessa olevan tärkeitä ajureita yrityksen palvelullistumisessa. Nykyisten resurssien tehokkaammalla käytöllä ja kokemuksien ja oppimisen mahdollistamaa uutta objektiivista tietoa hyödyntämällä, on mahdollista löytää uusia palvelumahdollisuuksia. Nämä uudet mahdollisuudet jäävätkin käyttämättä, mikäli yritys epäonnistuu laajentamaan toimintaansa. (Viitamo 2013) Kohdeyrityksissäkin mainittiin olevan käyttämätöntä potentiaalia ja kyvykkyyksiä, jotka jäivät käyttämättä edellisessä luvussa esiteltyjen haasteiden vuoksi. Uskoa ja tahtoa palvelujen lisäämisen erottui, mikäli johdolta saataisiin tukea ideoiden toteuttamiseen. Edellä luetellut palveluliiketoimintaa edistävät tekijät ovat vielä poimittu seuraavaan taulukkoon 5.2.

Taulukko 5.2. *Palvelullistumista edistäneet tekijät.*

Palvelullistumista edistäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none"> •Yrityksellä olevat kyvykkyydet •Palvelullistumisella saavutettavat mahdolliset hyödyt •Halu saavuttaa kilpailuetua •Palveluhenkisyys & asiakaslähtöisyys •Innokkaat ja aktiiviset yksilöt

Vaikka merkittävää edistymistä palvelujen roolissa ei ollut tapahtunut ja muutos oli edelleen toisella haastattelukierroksella hyvin alkuvaiheessa, suhtautuminen palvelullistumiseen oli kuitenkin säilynyt myönteisenä, ja palveluliiketoiminta nähtiin edelleen potentiaalisena mahdollisuutena. Ajatukset palveluliiketoiminnasta olivat hyvin avoimia, eikä epävarmuus käsitteestä ollut muodostanut kielteistä ajatusmaailmaa. Palveluliiketoimintaan siirtymistä ei nähtykään selkeästi suunniteltuna strategisena muutoksena, jolloin sen ei uskottu vaikuttavan merkittävästi tai nopeasti esimerkiksi omaan työkuvaan, eikä sen tällöin koettu uhkaavan omaa työtä. Muutoksia uskottiin tulevan paljon, mutta muutos oli jo ymmärretty ja hyväksytty jatkuvana tilana tämän päivän kaikessa liiketoiminnassa. Vallitsevan tilanteen odotettiin rauhoittuvan, jonka jälkeen uskottiin mahdollisuuteen keskittyä enemmän palveluihin. Innokkaimmat olivat halukkaita panostamaan ja kehittämään palveluja heti, mutta siihen ei kuitenkaan annettu mahdollisuuksia.

Suhtautuminen palvelullistumiseen ei siis yhdessäkään kohdeyrityksessä ollut missään vaiheessa pelkästään negatiivista. Yksittäisissä tapauksissa työntekijä saattoi olla hyvin kyyninen uutta kohtaan, mutta muuten suhtautuminen oli avointa ja odottavaa. Palveluliiketoiminta oli erityisesti alussa lähes kaikille hyvin uusi ilmiö ja herätti epävarmuutta sekä eriäviä näkemyksiä tulevasta, mutta samalla uudesta ilmiöstä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista oltiin kiinnostuneita. Vaikkei yrityksissä ollut systemaattisesti panostettu muutoksen toteuttamiseen, oli kaikissa yrityksissä havaittavissa selkeitä eroja haastattelukierrosten välillä. Erot voivatkin olla seurausta teollisuusyritysten yleisestä trendistä ja sen myötä palveluja kohtaan kasvaneesta kiinnostuksesta, joka ei välttämättä tule johtamaan todelliseen palveluliiketoiminnan kehitykseen. On kuitenkin huomattava, että vaikkei konkreettisia muutoksia ole havaittu haastattelukierrosten välisellä melko pitkällä ajanjaksolla, on yrityksillä edelleen hyvätkin mahdollisuudet siirtyä palveluliiketoimintaan. Kohdeyrityksissä oli havaittavissa kiinnostusta ja uskoa palveluja kohtaan, joka voi mahdollistaa onnistuneen muutoksen vielä tulevaisuudessa. Organisaation muutoskyvyn kannalta tärkeimmät tekijät ovatkin uusi ajattelu ja uusi toiminta (Fischer & Vainio 2014, s. 153), joista yrityksiin kaivataan erityisesti lisää uutta toimintaa.

Kinnunen ja Turunen (2012) toteavat tutkimuksessaan, että palvelullistuminen on strateginen päätös, joka vaatii koko organisaation tukea. Tästä huolimatta he mainitsevat, että koko yrityksen ei välttämättä tarvitse palvelullistua, vaan yrityksestä olisi tunnistettava yksiköt, jotka ovat kyvykkäitä uuteen liiketoimintamahdollisuuteen, ja tuettava kyseistä yksikköä muutoksessa. Kohdeyritysten yksiköissä oli havaittavissa jakautumista, jonka vuoksi palvelullistumiseen keskittyminen vain tietyissä yksiköissä voisi johtaa menestykseen. Tässäkin tapauksessa olisi suunniteltava selkeä strategia ja tiedotettava siitä yrityksen kaikkiin yksiköihin, jotta epäselvyyksiltä välttyttäisiin.

6. PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ymmärrystä teollisuusyritysten työntekijöiden suhtautumisesta ja kiinnostuksesta palvelullistumista kohtaan haastattelujen ajankohtina sekä tarkastella ajatusmaailmojen mahdollista kehitystä. Teollisuusyritysten palvelullistumiseen liittyvä tutkimus yksilön näkökulmasta on ollut vähäistä, joten tämä tutkimus pyrki lisäämään ymmärrystä palveluliiketoimintaan siirtymisestä juuri työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi pohdittiin, minkälaisia palvelullistumista estäviä ja edistäviä tekijöitä suhtautumisen tarkastelu toi esille, ja minkälaisilla toimenpiteillä löydetty haasteet voitaisiin ylittää.

Kirjallisuuskatsauksessa muodostettiin kokonaiskuva tutkimuksen kannalta oleellisista aihepiireistä. Ensimmäisessä osassa tarkasteltiin palveluliiketoimintaa ja sen merkitystä teollisuusyrityksille. Toinen luku käsitteli yleisemmin strategista muutosta ja sen toteuttamista. Erityisesti huomioitiin organisaatiodentiteetin sekä johtamisen merkitys muutosprosessissa. Kolmannessa osassa tarkasteltiin muutosasenteita ja niiden merkitystä muutoksessa. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kahdessa kierroksessa suoritetuista haastatteluista kolmessa palvelullistumisesta kiinnostuneessa teollisuusyrityksessä.

Tutkimuksen empiiriset tulokset jaettiin haastatteluista esiin nousseiden teemojen sekä kirjallisuuden perusteella tutkimuksen tavoitteita palvelevaksi kokonaisuudeksi. Merkittävimmät löydökset tehtiin organisaatiodentiteetin, muutosasenteiden, muutoksen johtamisen sekä palvelullistumisen kehittämisen ja siihen liittyvien haasteiden saralta. Palvelujen roolissa ei ollut merkittävää eroa haastattelukierrosten välillä, mutta työntekijöiden ajatusmaailma oli selkeästi palvelukeskeisempi ja asiakasarvoa painottavampi toisella haastattelukierroksella. Tuloksista havaittiin useita haasteita, jotka olivat estäneet palvelullistumisprosessin etenemisen, mutta yleisen positiivisen suhtautumisen seurauksena palveluliiketoiminta nähtiin edelleen tulevaisuuden mahdollisuutena.

Löydettyjen erojen uskottiin olevan seurausta palveluliiketoimintaan liittyvän yleisen trendin leviämisestä. Palveluista osattiin ja haluttiin puhua aiempaa enemmän, ja asiakasarvon merkityksen kasvu oli selkeästi lisääntynyt kovan kilpailun seurauksena. Positiivisesta suhtautumisesta huolimatta yrityksissä ei edelleenkään ollut suunniteltu selkeää palvelustrategiaa eikä oltu varmoja tulevatko palvelut tulevaisuudessakaan olemaan laajemmassa roolissa yrityksen tarjoomassa. Oli kuitenkin selvää, että suhtautuminen oli myönteistä eikä sitä koettu esteenä palvelullistumisen toteuttamiselle.

Edellisessä luvussa analysoitiin tuloksia ja vastattiin empiiristen tulosten perusteella alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Niiden perusteella tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen tavoitteensa ja täten onnistuneen. Siitä huolimatta tutkimukseen liittyy tiettyjä rajoitteita, joita on arvioitu luvussa 6.3.

6.1 Akateeminen kontribuutio

Kirjallisuudessa ei ole merkittävästi tutkittu palvelullistumista yksilöiden näkökulmasta, joka selvittäisi työntekijöiden suhtautumista muutosprosessiin. Tämän tutkimuksen akateeminen kontribuutio painottuu työntekijöiden suhtautumista yleisesti muutokseen käsittelevästä kirjallisuudesta tehtyihin havaintoihin, joita peilattiin tässä tapauksessa palvelullistumisprosessin alkuvaiheisiin. Lisäksi tutkimuksessa havaitut palvelullistumisen haasteet tukivat yhtä havaintoa lukuun ottamatta pitkälti kirjallisuudessa jo aiemmin löydettyjä tekijöitä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda uutta ymmärrystä työntekijöiden suhtautumisesta palvelullistumiseen. Koska yksilöiden näkökulmia ei ole juuri tutkittu palveluliiketoiminnan kentässä, peilattiin tuloksia yleisemmin strategista muutosta käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, ettei palvelullistumista koettu yrityksissä toteutettavana strategisena muutoksena. Palvelullistumisesta ei ollut tehty strategisia suuntauksia, jotka olisi viestitty organisaation jäsenille. Tästä huolimatta keskustelu palveluliiketoiminnasta toi esille muun muassa Okumuksen (2003) sekä Niutasen ja Kvistin (2010) uuden strategian toteutuksen viitekehyksissä esitetyt tekijät. Palvelullistumiseen suhtauduttiinkin strategisena muutoksena, jonka ei koettu usein edes alkaneen tai jota ei koettu toteutettavan suunnitelmallisesti. Lisäksi työntekijät olivat tietoisia monista palvelullistumiseen liittyvistä erityispiirteistä. Palveluliiketoiminnan ymmärrettiin esimerkiksi tekevän yrityksen tarjoomasta aineettomamman, tietointensiivisemmän sekä yhteistuotantoa ja suoria myyntikontakteja vaativan, kuten kirjallisuudessakin mainitaan (Fang et al. 2008).

Tutkimuksessa havaittiin myös erityispiirteitä aiemman kirjallisuuden muutosasenteisiin liittyen. Kirjallisuudessa on mainittu, että epävarmuus, eriävät mielipiteet, epäluottamus sekä sitoutuminen nykyiseen työhön aiheuttavat muutosvastarintaa (Kalin 2010). Kohdeyrityksissäkin palvelullistumiseen liittyi paljon epävarmuutta sekä eriäviä näkemyksiä, jotka eivät kuitenkaan, kirjallisuuden näkemyksistä poiketen, herättäneet merkittävää muutosvastarintaa tai negatiivisia mielleyhtymiä. Toisaalta asiaa voi selittää jatkuvat muutokset, jotka estivät työntekijöiden sitoutumisen nykyiseen työhönsä ja pakottivat hyväksymään myös tulevat muutokset. Muiden kirjallisuuden asennetekijöiden havaittiin aiempia tutkimuksia tukien korreloivan keskenään (Choi 2011). Muutokseen sitoutuminen, avoimuus muutosta kohtaan sekä valmius muutosta kohtaan edistivät positiivista suhtautumista ja myönteinen suhtautuminen edelleen vähensi muutosvastarintaa entisestään.

Lisäksi palvelullistumiselle havaittiin olevan tyypillistä ristiriitaiset näkemykset samasta muutoksesta. Palveluista oltiin kiinnostuneita, mutta samalla niihin liittyi paljon epäilyjä. Asetelma tukee Lempiälä et al. (2014) havaintoja ristiriitaisista muutosasenteista. Lempiälä et al. (2014) mainitsevat myös, että ristiriitoja ei pidä aina nähdä negatiivisena asiana. Palvelullistumisen tapauksessa ristiriitoja ei nimenomaan nähtykään merkittävinä stressitekijöinä, vaan epäilykset ja tietämättömyys osaltaan edistivät kiinnostusta palveluliiketoiminnasta. Lisäksi havaittiin, että suhtautuminen muutoksiin oli Fischerin ja Vainion (2014) havaintoja tukien hyvin yksilökohtaista, joihin omat kokemukset, mutta myös ympärillä olevat henkilöt vaikuttivat. Esimerkiksi palveluista innostuneiden työntekijöiden lähellä työskennelleet henkilöt suhtautuivat palveluihin lähes poikkeuksetta positiivisesti.

Palvelullistumisen haasteista koskevaan kirjallisuuteen verrattuna tutkimuksessa löydettiin merkittävä ero. Useissa aiemmissa tutkimuksissa korostetaan organisaatiokulttuurin sekä ennakkoluulojen aiheuttamia haasteita (esim. Mathieu 2001; Fang et al. 2008; Visnjic Kastalli & Van Looy 2013). Tässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että työntekijöiden suhtautuminen palvelullistumiseen oli yleisesti positiivista ja avointa, eikä organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden asenteiden koettu olevan merkittäviä haasteita palvelullistumisen toteuttamisessa. Lisäksi tuotokeskeisen kulttuurin ja palvelukulttuurin yhdistämisen ei koettu aiheuttavan merkittäviä jännitteitä tai vastustusta, vaikka palvelukulttuurin luomiseksi ei ollut tehty suunnitelmaa. Innokkuus ja avoimuus palveluja kohtaan olivatkin palvelullistumista ja palveluorientoitunutta ajatusmaailmaa edistäviä tekijöitä.

Työntekijöiden ja heidän asenteidensa on myös todettu olevan suuressa roolissa muutoksen toteutuksessa (Jones et al. 2005; Lines 2005). Tässä tutkimuksessa havaittiin, etteivät yksin myönteiset asenteet kuitenkaan riitä sysäämään muutosta alkuun, kun muista tekijöistä kumpuaa haasteita. Useat yrityksissä havaitut haasteet tukivatkin kirjallisuudessa mainittuja palvelullistumisen haasteita. Gebauer et al. (2005) ovat havainneet, että palvelullistumisen epäonnistuminen johtuu usein puutteista johdon toiminnassa sekä strategisessa päätöksenteossa. Myös tämän tutkimuksen löydökset palvelullistumisprosessin suurimmista haasteista tukee kyseisiä havaintoja. Lisäksi palveluilla oli kaikissa yrityksissä kokonaisuudessaan hyvin pieni ja tuotteisiin nähden toissijainen rooli, joka nähtiin Braxin (2005) tutkimusta tukien myös yhtenä merkittävänä esteenä palveluliiketoimintaan siirtymiselle. Lisäksi haasteet tukevat yhtä Luodon ja Kohtamäen (2014) havaitsemaa palvelutragediaa. Siinä palveluliiketoiminta näyttäytyi ylimmän johdon asiana, jossa muutosviestinnässä ja osallistamisessa, resursoinnissa sekä tulostuloksissa ja uusissa käytännöissä koettiin haasteita.

Tutkimuksesta havaittiin, että useista palvelullistumista käsittelevistä tutkimuksista poiketen, työntekijöiden sijaan haasteiden ylittämiseksi olisi keskityttävä erityisesti johdon toimintaan sekä riittäviin resursseihin. Työntekijät omaksuivat vähitellen uuden ilmiön ja sen merkityksen, ja palvelullistumisen esteet nähtiinkin koituvan tekijöistä, joihin ei

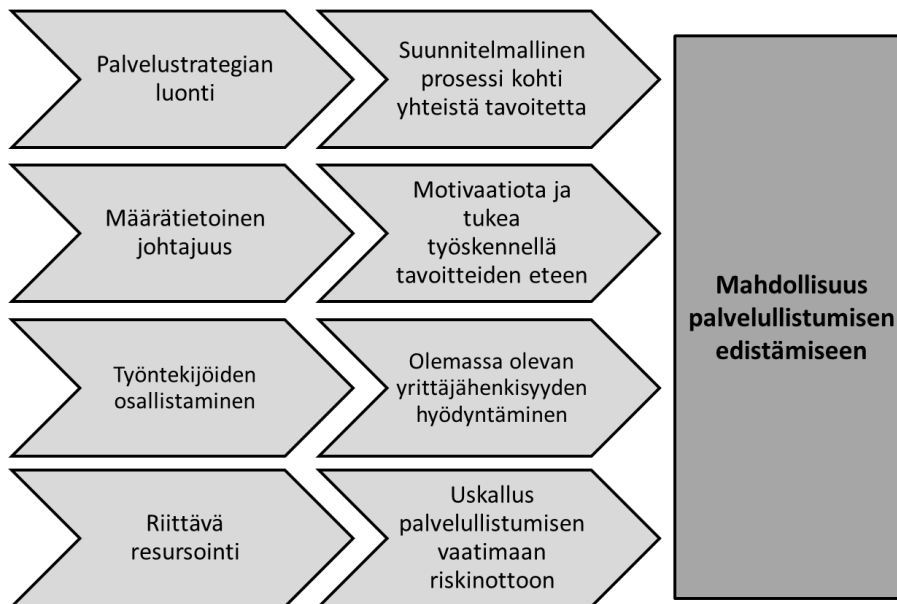
itse voitu vaikuttaa. Yksilöt uskoivatkin muutoksen mahdollisuuteen sekä omiin kykyihinsä, kunhan puitteet olisivat kunnossa. Täten juuri strategisen johtamisen ja hallinnan kautta olisi mahdollista edistää palvelullistumista.

6.2 Toimenpidesuosituksset

Käytännön liikkeenjohdon kannalta tämän työn tärkeimmät tulokset liittyvät työntekijöiden suhtautumisesta palvelullistumiseen tehtyihin havaintoihin, joista kirjallisuuteen peilaamalla nousi esiin yritysten heikkouksia ja vahvuuksia palveluliiketoimintaan siirtymisen kannalta. Seuraavaksi tarkastellaan kyseisiä löydettyjä havaintoja ja annetaan toimenpidesuosituksia palvelullistumisen edistämiseksi.

Työntekijöiden suhtautuminen palvelullistumiseen oli yleisesti myönteistä ja haastattelukierrosten välillä näkemykset olivat edistyneet palvelujen kannalta positiiviseen suuntaan, vaikka yrityksissä havaittiin useita kirjallisuudessaakin mainittuja palvelullistumisen haasteita. Työntekijät mainitsivat palveluhenkisyyden lisääntyneen ja asiakasarvon merkityksen kasvaneen. Lisäksi yrityksissä oli havaittavissa yrittäjähenkisyyttä, jonka on kirjallisuudessa mainittu tukevan palvelullistumista. Positiivisista tekijöistä huolimatta palvelullistumista ei tapahtunut, sillä tekijät, joihin työntekijät eivät itse kokeneet voivansa vaikuttaa, estivät muutospyrkimysten konkretisoitumisen. Palvelullistumista pidettiin yrityksen johdon asiana, eikä sitä koettu organisaation laajuisesti arvostettuna tekijänä, johon olisi syytä panostaa.

Kuvassa 6.1 on esitelty toimenpiteitä, joiden uskotaan tämän tutkimuksen perusteella mahdollistavan palvelullistumisen edistymisen. Ensinnäkin luomalla selkeä palvelustrategia suunnitelmat ja tavoitteet on mahdollista välittää kaikille organisaation jäsenille ja saada kaikki yrityksen jäsenet näin työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Strategian toteuttaminen vaatii lisäksi määrätietoista johtajuutta, jotta työntekijät saavat kaipaamaansa tukea sekä kannustusta ja jotta motivoitunut ilmapiiri välittyy yrityksessä kaikille. Määrätietoinen johtaminen jää kuitenkin irralliseksi ilman työntekijöiden osallistamista. Osallistamisen avulla, kuten toimintavapauden delegoinnilla ja auktoriteetin jaolla, saadaan käyttöön yrityksistä jo löytyvä yrittäjähenkisyys ja varmistetaan näin ponnistelut yhteisten tavoitteiden eteen. Lisäksi työntekijöille on tarjottava riittävät resurssit, jotta palvelujen kehittämiseksi uskalletaan ottaa niiden vaatimia riskejä.



Kuva 6.1. Toimenpidesuosituksia palvelullistumisen edistämiseksi.

Yrityksissä havaittiin, että palveluhenkisyys sekä kiinnostus palveluja kohtaan levisivät yrityksissä kuin itsellään ilman selkeää suunnitelmaa palvelullistumisesta. Täten luomalla selkeä palvelustrategia ja tarjoamalla puitteet palvelujen kehittämiseen oikeille henkilöille, on mahdollista sysätä palvelullistumista eteenpäin, ja saada lopulta koko organisaatio mukaan strategian toteuttamiseen. Näissäkin toimenpiteissä on kuitenkin huomioitava palveluliiketoiminnan monitahoisuus sekä yksilöiden erot, jolloin esimerkiksi samanlainen viestintä tai osallistaminen eivät toimi kaikkien kohdalla. Samoin yrityksissä voidaan pohtia sopisiko yrityksen omaan strategiaan koko organisaation vai yksittäisen yksikön siirtyminen palveluliiketoimintaan.

Työntekijät ovat jo ymmärtäneet, että muutos on tämän päivän liiketoiminnassa jatkuva olotila ja yritysten elinehto. Täten uusista mahdollisuuksista ollaan kiinnostuneita, ja uudet toimintatavat on usein helpompi hyväksyä. Löydetty haasteet on siis mahdollista ylittää, ja positiivisen suhtautumisen ansiosta yrityksissä on edelleen potentiaaliset mahdollisuudet siirtyä enemmän kohti palveluliiketoimintaa. On kuitenkin huomioitava, että kaikille yrityksille palvelullistuminen ei ole toimiva strateginen tavoite ja kilpailukyky on tällöin saavutettava muilla keinoin.

6.3 Työn rajoitteet

Tutkimuksen tuloksiin liittyy myös tiettyjä rajoitteita. Rajoitteet liittyvät erityisesti tutkimuksessa haastateltuihin henkilöihin, tutkimusmenetelmään, tulosten yleistettävyyteen sekä tutkitun aiheen erityispiirteisiin. Kyseisiä havaittuja rajoitteita on käsitelty seuraavaksi.

Ensinnäkin tutkimukseen valitut haastateltavat nostavat esiin rajoitteita. Ensimmäisen kierroksen valinnat tapahtuivat lumipallo-otantana, ja toisella kierroksella yrityksen kaikkien haastateltavien valinta oli yhden henkilön vastuulla. Henkilöiden valinta onkin voinut aiheuttaa vääristymiä tuloksiin, eivätkä työntekijöiden suhtautumisesta tehtyt päätelmät välttämättä kata esimerkiksi koko yksikössä vallitsevia näkemyksiä. Esimerkiksi toisella haastattelukierroksella yhdeltä yritykseltä oli mahdollisuus haastatella vain kolmea henkilöä, jonka perusteella on mahdoton saada kokonaisvaltaista kuvaa yrityksessä vallitsevista käsityksistä. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksenakin oli tutkia aihetta yksilön näkökulmasta, ja kuten tuloksissakin todettiin, näkemykset vaihtelivat paljon yksilön mukaan. Tämän johdosta taas tuloksista on hankalaa tehdä yleistyksiä, vaikka ne tukivat monilta osin alan kirjallisuutta. Osa haastateltavista oli myös samoja kuin ensimmäisellä haastattelukierroksella, mutta kaikkia samoja henkilöitä ei ollut mahdollista saada enää mukaan toisella kierroksella. Täten ei voida vertailla kierrosten välillä tapahtunutta muutosta, vaan tutkimus painottui niiden väliltä löytyviin eroihin. Eri henkilöillä lähtötilanteen näkemykset ovat voineet poiketa merkittävästi toisistaan, jolloin se voi aiheuttaa vääristymiä havaituista eroista tehtyihin päätelmiin.

Myös tutkimusmenetelmä asetti tiettyjä rajoitteita. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka oli suoritettu aiemmin, ja analyysi tehtiin haastattelujen litteraatioiden pohjalta. Täten tutkija ei voinut vaikuttaa haastattelujen kysymysrunkoon ja sisältöön, eikä tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavista teemoista ollut esimerkiksi mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi tutkijalla ei ollut mahdollisuutta arvioida haastattelutilanteiden ilmapiiriä eikä haastateltavien eleitä. Täten on mahdollista, että aineiston tulkinnassa on tapahtunut jonkin asteisia vääristymiä. Lisäksi kuten Saunders et al. (2009, s. 157) mainitsevat, sekä haastattelija että haastateltava voivat aiheuttaa vääristymiä tuloksiin. Haastattelija voi tietämättään esimerkiksi eleillään vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, ja haastateltava puolestaan voi haluta antaa vastauksellaan itsestään tai yrityksestään yleisesti hyväksytyn kuvan.

Lisäksi laadullinen tutkimus asettaa rajoitteita tälle tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen avulla ei pystytä määrittelemään eri tekijöiden kausaliteettia, jonka vuoksi tutkimuksessa ei voida luotettavasti todistaa, miten eri tekijät ovat vaikuttaneet tietynlaisen suhtautumisen muodostumiseen. Kuten asenteissa käsittelevässä kirjallisuudessa, ei tässäkään tutkimuksessa pystytty luotettavasti todistamaan esimerkiksi asenteiden syyseuraussuhteita (Meyer et al. 2007). Asenteet muodostuvat monimutkaisessa ympäristössä, jolloin yksittäisen tekijän vaikutusta on mahdotonta todistaa. Tästä huolimatta useat tässä työssä tehdyt havainnot olivat linjassa muiden tutkimusten kanssa.

Organisaation kulttuurin ja identiteetin tutkimiseen liittyy myös rajoitteita, jotka mahdollisesti vaikuttivat myös tässä tutkimuksessa. Kulttuuri ja identiteetti saattavat sisältää näkymättömiä piirteitä, joita yksilö ei edes itse tunnista (Kinnunen & Turunen 2012). Myös tutkimuksen kohdeyrityksissä saattaa esiintyä kyseisiä näkymättömiä piirteitä, eikä niitä täten ollut mahdollista havaita. Näkymättömyydestään huolimatta piirteet voi-

vat vaikuttaa identiteetin kautta työntekijöiden suhtautumiseen palvelullistumista kohtaan, mutta niiden merkitystä on mahdotonta huomioida.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tulokset sekä rajoitteet nostivat esille myös jatkotutkimusaiheita. Niiksi tunnistettiin:

Erilaisen tutkimusstrategian käyttö. Tämä tutkimus tehtiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen pohjalta, joihin mainittiin edellisessä luvussa liittyvän tiettyjä rajoituksia. Palvelullistumiseen suhtautumista voisi kuitenkin tutkia esimerkiksi havainnoimalla, jolloin yksilöiden eleistä ja olemuksesta olisi mahdollista tehdä päätelmiä sekä havaita uusia näkökulmia. Tällöin myös haastatteluiden aiheuttamat mahdolliset vääristymät voitaisiin eliminoida.

Asennetekijöiden yksityiskohtaisempi tarkastelu palvelullistumisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden asenteita muutokseen tutkittiin hyvin pintapuolisesti. Muutosasenteita tutkineet ovat kaivanneet eri asennetekijöitä yhdistävää mallia (esim. Bouckenoghe 2010; Choi 2011), jonka avulla eri osatekijöiden päällekkäisyyksiä pystyttäisiin karsimaan ja muutosasenteita ymmärtämään entistä paremmin. Asenteet yhdistävän mallin avulla olisi kiinnostavaa tutkia myös asenteita palveluliiketoimintaa kohtaan.

Organisaatioekologian merkitys palvelullistumisprosessiin suhtautumisessa. Palvelullistumista on tutkittu myös vaihtoehtoisista näkökulmista, joissa ympäristö sekä organisaatioekologia ovat suuressa roolissa (Finne et al. 2013; Turunen & Finne 2013). Kyseisissä tutkimuksissa on huomattu, että myös ulkoisilla olosuhteilla on suuri merkitys palvelullistumisessa. Tässä tutkimuksessa kyseisiä näkökohtia ei kuitenkaan huomioitu merkittävästi, vaikka useat työntekijät mainitsivat ulkoisia tekijöitä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia organisaatioekologian merkitystä työntekijöiden suhtautumisessa palvelullistumisprosessiin ja niiden suhdetta organisaation sisäisiin tekijöihin.

Palvelullistumisen rooli uusien teknologiainnovaatioiden joukossa. Tulevaisuudessa uusien teknologien esimerkiksi teollisen internetin ja robotiikan yleistyessä ja kehittyessä sekä resurssipulan ja kestävän talouden ajatuksen yleistyessä toimialoilla tullaan kohtaamaan merkittäviäkin rakenteellisia uudistuksia. Palveluliiketoiminta voi tarjota innovointiin laajempaa näkökenttää ja täten ratkaisuja haasteisiin. Palvelujen avulla voidaan luoda yhteistyön keinoja ja arvoa ihmiseltä ihmiselle (human-to-human). Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin tutkia mikä on palvelullistumisen rooli ja miten siihen suhtaudutaan näiden uudistuksien joukossa.

Asiakkaiden suhtautuminen palvelullistumiseen. Kirjallisuuden mukaan palvelullistumisen edetessä arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa korostuu mitä pidemmälle pro-

sessissa edetään. Vaikka asiakkaan roolia ei ollut tässä tutkimuksessa mahdollista tarkemmin arvioida, nähtiin sillä olevan suuri merkitys palvelullistumisessa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia, minkälaisessa roolissa asiakkaat ja heidän näkemyksensä ovat yrityksen pyrkimyksissä siirtyä kohti palveluliiketoimintaa.

Yrityksen koon, toimialan ja kilpailukentän vaikutus suhtautumiseen palvelullistumista kohtaan. Kirjallisuudessa on pohdittu, miten yrityksen koko, toimiala tai kilpailukenttä vaikuttaa palvelullistumisen toteutumiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa tuli ilmi, että esimerkiksi rakennusala pidetään hyvinkin konservatiivisena, jolloin siellä oletettiin myös olevan paljon muutosvastarintaa. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty yritysten väleiltä löytyviin eroihin, mutta jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia, onko yrityksen koolla, toimialalla ja kilpailukentällä merkitystä työntekijöiden suhtautumiseen palveluliiketoimintaan siirtymistä kohtaan.

LÄHTEET

- Amernakis, A. A. & Bedeian, A. G. 1999. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25(3), pp. 293-315.
- Andersson, H. 2015. Työn merkityksellisyys siivittää yrityksen menestykseen. [WWW]. [Viitattu 27.8.2015]. Saatavissa: <http://lehti.tek.fi/tyoelama/tyon-merkityksellisyys-siivittaa-yrityksen-menestykseen>.
- Anttila, P. 2007. Diskurssianalyysi. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. [WWW]. [Viitattu 16.6.2015]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/diskurssianalyys>.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44(1), pp. 48-70.
- Baines, T., Lightfoot, H., Peppard, J., Johnson, M., Tiwari, A., Shehab, E. & Swink, M. 2009. Towards an operations strategy for product-centric servitization. 2009. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29(5), pp. 494-519.
- Barnett, N., Parry, G., Saad, M., Newnes, L. B. & Goh, Y. M. 2013. Servitization: is a paradigm shift in the business model and service enterprise required? *Strategic Change Special Issue: New Entrepreneurial Models*, Vol. 22(3-4), pp. 145-156.
- Benedettini, O., Neely, A. & Swink, M. 2015. Why do servitized firms fail? A risk-based explanation. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35(6), pp. 946-979.
- Bouckennooghe, D. 2010. Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 46(4), pp. 500-531.
- Brady, T., Davies, A. & Gann, D. M. 2005. Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, Vol. 23(5), pp. 360-365.
- Brax, S. 2005. A manufacturer becoming service provider – Challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, Vol. 15(2), pp. 142-156.
- Brax, S. A. & Jonsson, K. 2009. Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29(5), pp. 539-560.

Brown, R. B. 2006. *Doing Your Dissertation in Business and Management: The Reality of Research and Writing*. London, Sage Publications Ltd. 128 p.

Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly III, C. A., Ormiston, M. & Lapid, M. 2008. Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. *Health Care Management Review*, Vol. 33(2), pp. 124-133.

Chawla, A. & Kelloway, E. K. 2004. Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 (6), pp. 485-498.

Choi, M. 2011. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, Vol. 50(4), pp. 479-500.

Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J. & Thomas, J. B. 2010. Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55(3), pp. 397-438.

Cohen, M. A., Agrawal, N. & Agrawal, V. 2006. Winning in the aftermarket. *Harvard business review*, Vol. 84(5), pp. 129-138.

Corley, K. 2004. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations* Vol. 57(9), pp. 1145-1177.

Elias, S. M. 2009. Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, Vol. 35(1), pp. 37-55.

Empson, L. 2004. Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29(8), pp. 759-781.

Ericson, T. 2001. Sensemaking in organisations — towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 109-131.

Fang, E., Palmatier, R.W. and Steenkamp, J.E.M. 2008. Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing* , Vol. 72(5), pp. 1-14.

Finne, M., Brax, S. & Holmström, J. 2013. Reversed servitization paths: A case analysis of two manufacturers. *Service Business: An International Journal*, Vol. 7(4), pp. 513-537.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki, Talentum Media Oy. 198 p.

- Fiss, P.C. & Zajac, E. J. 2006. The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(6), pp. 1173-1193.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, Vol. 33(2), pp. 362-377.
- Gebauer, H. & Fleisch, E. 2007. An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(3), pp. 337-348.
- Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T. 2005. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal* Vol. 23(1), pp. 14-26.
- Gebauer, H. & Friedli, T. 2005. Behavioural implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20(2), pp. 70-80.
- Gebauer, H. & Kowalkowski, C. 2012. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27(7), pp. 527-537.
- Gebauer, H., Ren, G., Valtakoski, A. & Reynoso, J. 2012. Service-driven manufacturing. *Journal of Service Management*, Vol. 23(1), pp. 120-136.
- Graetz, F. 2000. Strategic change management. *Management decision*, Vol. 38(8), pp. 550-562.
- Gray, D. E. 2014. *Doing research in the real world*. UK, Sage Publications Ltd. 752 p.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2002. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, Vol. 55(8), pp. 989-1018.
- Herschovitch, L. & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(3), pp. 474-487.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. 2005. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 42(2), pp. 361-386.
- Kalin, R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. In: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo, Painotalo Redfina Oy. 167 p.

Karpen, I. O., Bove, L. L. & Lukas, B. A. 2011. Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, Vol. 15(1), pp. 21-38.

Kindström, D. 2010. Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, Vol. 28(6), pp. 479-490.

Kinnunen, R. & Turunen, T. 2012. Identifying Servitization Capabilities of Manufacturers: A Conceptual Model. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 17(3), pp. 55-78.

Korhonen, H, Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa – Tavoitteena ostava asiakas. Espoo, VTT Tiedotteita – Research Notes 2598. 109 p.

Korn, K. C. & Pine J. 2014. *The Laws of Managing*. Indianapolis, Dog Ear Publishing. 94 p.

Kraatz, M. S. & Zajac, E. J. 2001. How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, Vol. 12(5), pp. 632-657.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta*. Helsinki, Talentum Media Oy. 216 p.

Lempiälä, T., Näsänen, J., Vanharanta, O., Eloranta, T., Berg, P. & Pihlajamaa, J. 2014. Oman organisaation ymmärtäminen perustana onnistuneelle muutokselle. In: Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen – kehittämisen keinot ja menetelmät*. Tampere, Teknologiateollisuus ry, pp. 179-194.

Lightfoot, H., Baines, T. & Smart, P. 2013. The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33(11/12), pp. 1408-1434.

Lillkåll, L. 2010. Aikaansaamisen kulttuuri energisoi. In: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. *Strategia toimeksi – muutostoimivana ihmiset*. Espoo, Painotalo Redfina Oy. 167 p.

Lines, R. 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, Vol. 4(3), pp. 193-215.

Lines, R. 2005. The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, Vol. 4(1), pp. 8-32.

- Luoto, S. & Kohtamäki, M. 2014. Palvelullistamisen sankaritarinat ja tragediat..In: Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen – kehittämisen keinot ja menetelmät. Tampere, Teknologiateollisuus ry, pp. 152-166.
- Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. & Evans, S. 2010. Challenges in transforming manufacturing organizations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21(4), pp. 449-469.
- Mathieu, V. 2001. Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12(5), pp. 451-475.
- Masalin, L. 2010. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. In: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo, Painotalo Redfina Oy. 167 p.
- McElroy, W. 1996. Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 14(6), pp. 325-329.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. & Topolnytsky, L. 2007. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80(2), pp. 185-211.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. 1994. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22(1), pp. 59-80.
- Neely, A., Benedettini, O., & Visnjic, I. 2011. The servitization of manufacturing: Further evidence. In 18th European Operations Management Association Conference, July 2011, 10 p.
- Niehoff, B., Moorman, R., Blakely, G.. & Fuller, J. 2001. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, Vol. 26(1), pp. 93-113.
- Niutanen, K. & Kvist, H. 2010. Suunnitelmat käytännöiksi. In: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo, Painotalo Redfina Oy. 167 p.
- Okumus, F. 2003. A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, Vol. 41(9), pp. 871 -882.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14(2), pp. 160-172.

Price, A. D. F. & Chahal, K. 2006. A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, Vol. 24, pp. 237-251.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26(3), pp. 513-563.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. 2013. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, Vol. 39(1), pp. 110-135.

Rashid, Z. A., Sambasivan, M. & Rahman, A. A. 2004. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25(2), pp. 161-179.

Ravasi, D. & Schultz, M. 2006. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(3), pp. 433-458.

Roy, B. 2013. Soft Skills - Attitude. [WWW]. [Viitattu 20.10.2015]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/binay285/soft-skills-attitude>.

Saari, L. M. & Judge, T. A. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 43(4), pp. 395-407.

Salonen, A. 2011. Service transition strategies of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 683-690.

Santalainen, T. & Baliga, R. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä: Kestävä strategointi. Helsinki, Talentum Media Oy. 282 p.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. 5th edition, Essex, Pearson Education. 614 p.

Scott, G. S. & Lane, V. R. 2000. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), pp. 43-62.

Slack, N. 2005. Operations Strategy: Will it ever realize its potential? *Gestão & Produção*. Vol. 12(3), pp. 323-332.

Steigenberger, N. 2015. Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28(3), pp. 432-451.

Todnem, R. 2005. Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, Vol. 5(4), pp. 369-380.

- Tukker, A. 2004. Eight Types of Product-Service system: Eight Ways to Sustainability? Experiences from suspronet. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13, pp. 246-260.
- Turunen, T. & Finne, M. 2014. The organizational environment's impact on the servitization of manufacturers. *European Management Journal*, Vol. 32(4), pp. 603-615.
- Turunen, T. & Neely, A. 2011. Organising servitization: an in-depth case study. Working Paper. University of Cambridge: Cambridge Service Alliance.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. 2005. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, Vol. 27(2), pp. 160-174.
- Valpola, A. 2010. Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu. In: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo, Painotalo Redfina Oy. 167 p.
- Vandermerwe, S. & Rada, J. 1988. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6(4), pp. 314-324.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), pp. 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1-10.
- Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Bustinza, O. F. & O'Regan, N. 2004. Servitization as a Driver for Organizational Change. *Strategic Change*, Vol. 23, pp. 279-285.
- Verne Liikenteen Tutkimuskeskus. 2015. Tiedon analysointi. [WWW]. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavissa: <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>
- Viitamo, E. 2013. Servitization as a productive strategy of a firm: Evidence from the forest-based industries. *Etna Reports*, (14). p. 31.
- Visnjic Kastalli, I. and B. Van Looy. 2013. Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 31(4), pp. 169-180.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. 2000. Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, Vol. 25(2), pp. 132-153.

Weber, P. S. & Weber, J. E. 2001. Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22(6), pp. 291-300.

Yin, R.K. 2009. *Case Study Research - Design and Methods*. 4th edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications. 219 p.

LIITTEET (2 KPL)

LIITE A: ALKUHAASTATTELUIDEN HAASTATTELURUNKO

1. Haastateltavan taustatiedot

- a. Asema
- b. Työnkuva
- c. Tausta Yrityksessä
- d. Suhde palveluihin ja palveluliiketoimintaan

2. Yrityksen taustatiedot

- a. Yritys/yksikkö
- b. Mikä on palveluiden/palveluliiketoiminnan osuus koko liikevaihdosta?

3. Palvelut, palveluliiketoiminta ja niiden merkitys

- a. Millä muilla tavoin kuin tuotteilla yrityksenne tuottaa hyötyjä asiakkailleen?
- b. Kenelle palveluja tarjotaan? Kaikille vai vain tietyille asiakkaille?
- c. Kuinka suunnitelmallista uusien palveluiden kehittäminen on?
- d. Mitä palveluliiketoiminta yrityksenne kohdalla mielestänne on, ja mitä se voisi olla?

4. Muutosvalmius

- a. Aikaisemmat muutokset
 - i. Minkälaisia aikaisempia muutoksia organisaatiossa on ollut?
 - ii. Miten niistä on selvitty ja mitä niistä on opittu?
 - iii. Miten yrityksenne organisaatio(-kulttuuri) suhtautuu mielestänne muutokseen?
- b. Tavoitteet ja tahtotila koskien palveluliiketoimintaa
 - i. Minkälaisia ja kuinka selkeitä tavoitteita on asetettu? (yrityksen strategiassa koskien palveluita ja palveluliiketoimintaa)
 - ii. Miten ne on kommunikoitu ja välitetty työntekijöille?
 - iii. Miten ko. tavoitteet vaikuttavat jokapäiväiseen työskentelyynne?
 - iv. Miten vastuu palveluista ja niiden kehittämisestä on organisoitu/jaettu organisaatorakenteen mukaan?
- c. Radikaali muutos kohti palveluliiketoimintaa
 - i. Miten yrityksenne pitäisi mielestänne kehittää palveluliiketoimintaansa?
 - ii. Kuvailkaa, miten pystytte tai pystyisitte itse vaikuttamaan yrityksenne palveluliiketoimintaan ja etenkin sen kehittämiseen?
 - iii. Miten teidän ja yrityksenne pitäisi muuttua, jotta palveluilla olisi tulevaisuudessa isompi rooli?
 - iv. Onko tällainen muutos mielestänne mahdollinen omassa organisaatiossanne? Miksi?
 - v. Mitä haasteita radikaaliin muutokseen kohti palveluita mielestänne liittyy ja mitä se vaatii?

vi. Mitä radikaalin (strategisen tason) muutoksen läpi vieminen organisaatiossanne tarkoittaa ja mitä kaikkea se tulisi vaatimaan?
Missä määrin koette, että organisaationne on valmis muutokseen? Miksi?
Mitä haasteita tähän muutokseen mielestänne liittyy ja mitä se vaatii?

5. Jos yrityksenne olisi auto, niin mikä ja millainen auto se olisi?

LIITE B: LOPPUHAASTATTELUIDEN YLEINEN HAASTATTELU-RUNKO

1. Taustakysymykset

- Haastateltavan nimi ja asema organisaatiossa.
- Kuinka kauan haastateltava on työskennellyt organisaatiossa?
 - o Osallistuiko haastateltava SBC:n alkuhaastatteluihin?
- Suhde haastattelun kohteena olevaan muutoksenttään.

2. Muutoksen yleinen konteksti

- Viimeisen muutaman vuoden aikana, mikä on ollut suurin muutos organisaatiossa?
- Missä asioissa muutos erityisesti näkyy? Miten tämä asia oli ennen, miten nyt?
 - o Organisaatorakenteet
 - o Roolit
 - o Työskentelytavat
 - o Kulttuuri, arvot, ilmapiiri
- Miten arvioisit yleisesti muutoksen onnistumista?
 - o Missä onnistuttiin hyvin? Missä vähemmän hyvin

3. Muutoksen käynnistyminen / käynnistyminen

- Mistä tarve muutokselle kumpusi?
 - o Oliko muutos ongelmalähtöinen?
 - o Liittyikö muutos jonkin mahdollisuuden hyödyntämiseen/tavoittelemiseen?
 - o Jokin muu syy/tausta? Esim. tietyn henkilön oma "visio"/näkemys?
- Miten muutos käynnistettiin?
 - o Käynnistettiinkö muutos jonain tiettyä hetkenä?
 - Formaalisti?
 - Esim. projektina, ohjelmana tai hankkeena?
 - o Muutoksen ydinhenkilöt?
 - Henkilöityikö muutoksen käynnistyminen johonkin tiettyyn henkilöön/henkilöihin?
 - Miksi juuri hän/he?
 - Formaali vai epäformaali yhteys muutokseen?
 - Muut muutoksen ydinhenkilöt?
 - Miksi juuri he?
 - o Suunnitelmallisuus
 - Oliko muutoksella selkeä tavoite?
 - Miten tuo tavoite viestittiin?
 - Miten tavoite näkyi viimevuosien jokapäiväisessä toiminnassa?
 - Oliko muutokselle olemassa (formaali) suunnitelma?
 - Miten noihin tavoitteisiin / suunnitelmiin päädyttiin?
 - Kenen toimesta? Yksi vai useampi henkilö?
 - Minkä välivaiheiden kautta? Tapahtumat, tilaisuudet?
 - Vaikutusmahdollisuudet suunnitelmiin ja tavoitteisiin?
 - Toteutuivatko suunnitelmat / tavoitteet?

- Jos ei, miltä osin ei? Miksi ei?
- Seurattiinko suunnitelman toteutumista?
 - Miten (käytännön tapahtumat, tilaisuudet, keinot jne.)?
 - Miten mahdollisiin poikkeamiin reagoitiin?
 - Muuttuivatko suunnitelmat/tavoitteet?

4. Muutoksen eteneminen

- Muutosvalmius (vrt. alkuhaastattelut)
 - Miten ihmiset suhtautuivat muutokseen?
 - Muutosvastarinta?
 - Kuinka paljon?
 - Miten ilmeni?
 - Miten kehittyi (kasvoi/väheni)?
 - Miten hallittiin?
- Muutoksen vaiheet (TÄRKEÄ!)
 - Haastateltava kuvaa muutoksen etenemistä mahdollisimman tarkasti ja kronologisesti. Jopa tarinamainen lähestymistapa.
 - *"Kuvaa seuraavaksi sitä, miten tuo muutos eteni. Lähde liikkeelle ihan alusta ja yritä etenkin muistaa sin mielestä kriittisiä hetkiä, jotka olivat tärkeitä muutoksen etenemisen kannalta. Hyvässä tai pahassa mielessä."*
 - Hetket, jotka edistivät muutoksen etenemistä.
 - Hetket, jotka olivat erityisen vaikeita.
 - Kaikki muutoshetket.

5. Muutosta edistäneet / jarruttaneet tekijät

- Minkä tekijöiden arvioisit erityisesti edistäneen muutoksen etenemistä organisaatiossa? Miksi juuri nämä tekijät? Miten niiden edistävä vaikutus ilmeni?
 - Mitä tehtiin erityisen hyvin?
 - Millä keinoilla/seikoilla/tapahtumilla oli suuri merkitys sille, että muutos eteni (sujuvasti)?
- Minkä tekijöiden arvioisit erityisesti jarruttaneen muutoksen etenemistä organisaatiossa? Miksi juuri nämä tekijät? Miten niiden jarruttava vaikutus ilmeni?
 - Mitä tehtiin erityisen huonosti?
 - Mitä jäi puuttumaan?
 - Millä keinoilla/seikoilla/tapahtumilla oli suuri merkitys sille, että muutos ei aina edennyt (sujuvasti)?
- Miten seuraavat tekijät vaikuttivat muutokseen?
 - Muutosvisio ja tavoitteet. Kuinka hyvin koko organisaatiossa oli yhtenäinen käsitys siitä, mikä muutoksen tavoite on?
 - Ketkä erityisesti ("osajoukko") olivat yhtä mieltä muutoksen tavoitteesta?
 - Millaisia muita käsityksiä asiaan liittyi?
 - Kuinka hyvin ihmiset "ostivat" muutoksen tarpeen, tavoitteen ja oikeutuksen?
 - Miksi kaikki eivät "ostaneet" muutosvisiota?
 - Johtajuus. Kuinka hyvin organisaation johto sitoutui muutokseen?

- Minkä tason johto? Vai johto yleisesti kautta organisaation?
- Miten johdon sitoutuminen ilmeni? Tai: miten johdon sitoutumattomuus ilmeni?
- Miten johdon sitoutuminen konkretisoitiin käytännön tekemiseksi?
- Viestintä.
 - Miten organisaatiossa viestittiin muutosta ja sen syitä, tavoitteita, etenemistä jne.?
 - Ketkä viestivät? Kenelle viestivät?
 - Miten viestintä otettiin vastaan ja koettiin? Mitä jäi puuttumaan?
 - Miten viestintä vaikutti muutosvastarintaan?
- Osallistaminen. Miten henkilöstä osallistettiin muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?
 - Ketä osallistettiin? Ketkä osallistivat?
 - Millä käytännön keinoilla?
 - Miten osallistaminen koettiin?
- Koulutus ja työskentelytapojen muuttaminen: Koulutettiinke henkilöstöä uusiin toimintatapoihin?
 - Miten koulutusta käytännössä tehtiin?
 - Miten yrityksen toimintatapoja on muutettu muutoksen aikana / seurauksena?
 - Kuinka kattavasti toimintatapoja on muutettu (muutkin kuin muutoksen ytimessä olleet alueet?
- Onko vielä mieleesi tullut muita tekijöitä, jotka olisivat erityisesti edistäneet tai vaikeuttaneet muutoksen (sujuvaa) etenemistä?

6. Yhteenveto

- Miten tiivistäisit tärkeimmät seikat käsiteltyyn muutokseen liittyen?
 - Miten muutos syntyi?
 - Miten muutos eteni?
 - Mitkä seikat edistivät ja mitkä jarruttivat muutoksen (sujuvaa) etenemistä?